The Long Tail of Marketing

陈亮途 著

营销长尾

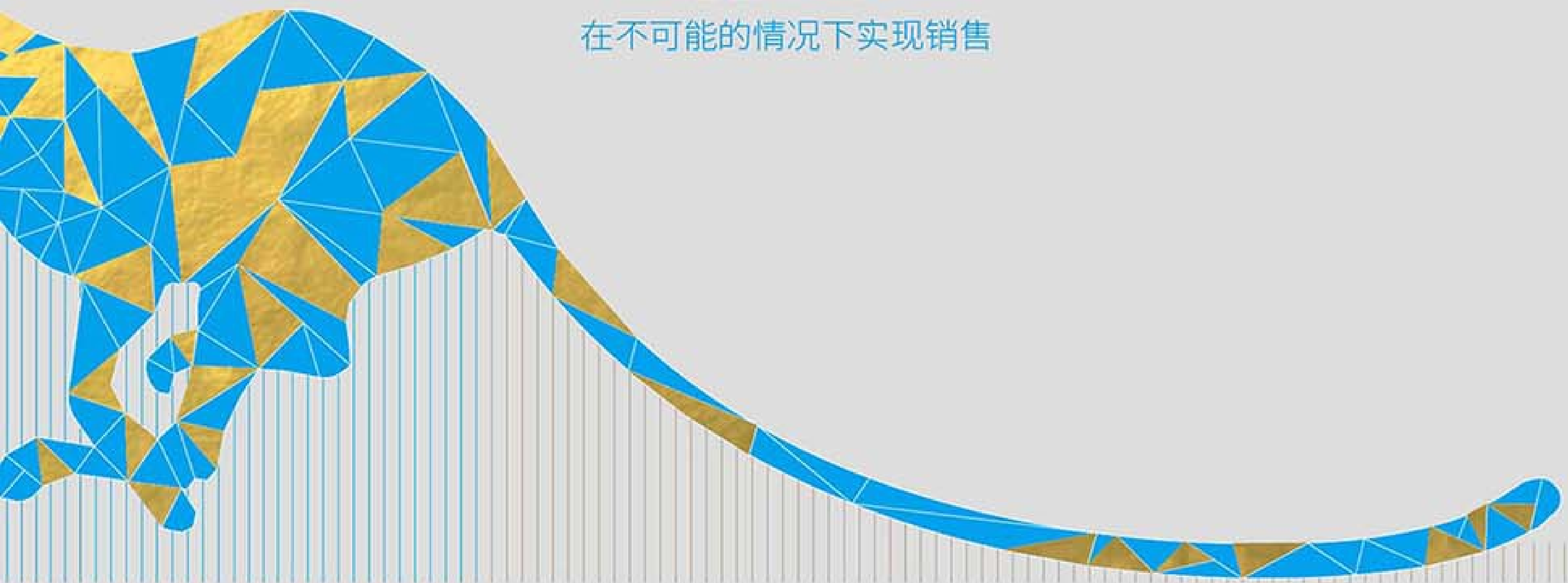
利用口碑构建品牌力

口碑 • 社群 • 社会化营销

互联网时代的营销制胜法则

通过口碑积累

在不可能的情况下实现销售



中信出版集团

版权信息

书名:营销长尾：利用口碑构建品牌力

作者:陈亮途

ISBN:9787508696041

中信出版集团制作发行

推荐序一
不要错过这个怪人

陈一枬（Viveca Chan）
威汉营销传播集团董事长兼首席执行官

我跟Hugo[注]认识已经超过7年了，他是我最好的工作伙伴。当初的相遇出于一次偶然的安排。我到北京办事，刚好同事说约了一个从香港来的社会化营销专家，我表示很有兴趣跟他谈谈，看看他有多“专家”。结果，我们在三里屯一个书吧聊了几个小时，一见如故，并且萌生了合作的念头。他给我的印象就是，他完全不是一般的“专家”，他能够把复杂的概念用最直白的语言说出来，而且斯文有礼，就是不太“懂营销”。这也不奇怪，他是资深杂志出版人出身，跟我完全不一样。但是，正因为这种“不一样”，我隐隐感觉到，他会给传统营销公司带来冲击。

不出所料，在我们合作之后，在他奇怪的脑袋中，就不断涌现出很多奇怪的念头和做法：要客户放弃原有的营销目标，要挑战品牌主的策略，甚至不接听客户的电话，说要管理客户的时间，还要弄什么社会化聆听、社会化营销大使计划、IDEA营销模型，跟竞争对手合作营销，等等。这些非传统的广告公司实践，简直颠覆了广告公司的传统作风。但是也正因如此，我们的市场声誉打响了，我们的案例屡屡获奖，我们也成了行业的思想领袖。

然后，过了几年，有一天，Hugo跟我说他要去读博士了。我当时有点不明白，年过半百的人还要读书？然后又有一天，我收到消息，他的论文和答辩都拿到优等成绩，正式毕业成为博士了。他为什么会有那么

多的精力？他为什么会有那么强的求知欲？他告诉我，“时间管理”这个概念是过时的，重要的是“能量管理”，要能够善用脑袋和时空，在最短的时间里获得最高的能量，“不要做只会耕种的牛，要做聪明的人”。这个人如此好学上进，真的越来越奇怪。

他的奇怪，还体现在他居然能不断阅读，不断生产文章，还要写第三本书。他把营销理念翻新再包装，加上身边的各种故事和案例，让读者在趣味中学习。终于，这本万众期待的《营销长尾》面世了。毫无疑问，这会是另一本颠覆营销实践的好书，也会是另一本让大家瞠目结舌的怪书。

认识Hugo是我的幸运，能够再次为他的新书写推荐序是我的荣幸。希望大家一定不要错过这个怪人，他会让你充满能量，而且受益匪浅。

---

1. 本书作者陈亮途的英文名。——编者注

推荐序二

营销长尾时代来临了

车品觉（Herbert Chia）
红杉资本中国专家合伙人、香港科技园公司董事、京东金融首席数据顾问

Hugo跟我相识三十年了。在这段时间里，我从一个互联网尖兵转变成为大数据应用的专家，Hugo也从杂志出版人转变成为数字营销专家。大家正好一起穿越了互联网、移动互联网、大数据及人工智能的年代。

同时，营销出现了革命性的变化。起初大家对互联网的到来抱着怀疑的态度，要给大老板解释清楚什么是“PageView”（网页浏览）和“UV”（独立访客）也不是容易的事。当时，大家疯狂地把内容数字化，怀揣着“有内容就有流量，有流量就有广告”的梦想。结果，那个虚幻的所谓“内容为王”的年代转瞬即逝。其实，惨烈的结果与粗暴的营销不无关系，广告主怎能为无效的营销买单呢？在经历了互联网经济泡沫的破裂后，痛定思痛的营销界开始酝酿两个崭新的营销方向，它们分别是“依据行为的精准营销”（behavioural targeting）和“实时竞价”（real time bidding）。可惜巧妇难为无米之炊，两种方式都需要大量数据的支持才能有预期的效果。适逢智能手机的普及，线上与线下场景得到融合，“行为×位置”数据的产生成为大数据指数级增长的推动力，更加重要的是，大数据所驱动的数字营销也如箭在弦。Hugo书中提出的营销长尾现象，亦因为客户购买的“前、中、后行为”的数据收集而越发明显，顾客行为的数据在几年间已经变得不再稀缺。

从前，营销人员能充分运营几十个用户标签已经不容易，但在面对

海量数据的年代，每个用户的标签又何止上千。适逢机器学习和云计算为此配合得天衣无缝，无监督学习、GaN（氮化镓）等技术可以帮助营销人员从大数据中快速找出长尾客户。例如喜欢去日本料理店的客户（以位置数据做的标签为依据），同时又喜欢某品牌化妆品的买家，正是某款智能手机所要定位的潜在客户。再使用这个核心用户群去圈定更多的类似广告群，这个久负盛名的人群定位算法叫“Lookalike”，在阿里叫“达摩剑”。然后阿里推出了自动生产内容的产品“鲁班”。左右互搏，达摩剑与鲁班正好形成了数据的闭环。

一口气说了数字化营销的三十年，我和Hugo都走过了内容为王到数据为王的历程，感慨颇丰。感觉“营销”这两个字的定义正在被改写，营销长尾的时代也真的来了。

Hugo是一个“明白人”。他的文字浅白易读，加上他实战经验丰富，视野宽广，所以，无论是跟他聊天还是读他的文章，你都会发现他有一种让人容易“明白”的力量。这本《营销长尾》，我毫无保留地推荐给所有营销人，因为你会发现，很多复杂的理念，Hugo都能够用简单的文字和精彩的案例表达出来，使人有种醍醐灌顶、恍然大悟的感觉。

推荐序三

鸟欲高飞先振翅，人求上进先读书

杨仕名（Kevin Yeung）
香港大学SPACE中国商业学院教务长（学术）

收到Hugo的信息，说想让我为他的新作写序。很抱歉，首先在脑海中出现的记忆与他的《营销长尾》无关，反而是有关我们相识的故事。记得好多年前，还是微博盛行的年代，我在夜里十二点多发了条私信给素未谋面的Hugo，直接就问：“您有兴趣帮我们教课吗？”然后立刻收到回复：“有兴趣呀！”就是这样，我们的友谊开启了。我不仅为学院找到了一位尽心尽力的好老师，还多认识了一位营销专家。我们的缘分就是从社会化媒体开始的。

每次Hugo帮我们上完课，我都能在微信里看到同学们的反馈，各种好评涌现，“刷屏”是一定的。Hugo特别勤奋，每隔一段时间就有新作，包括书单介绍、个人随想、营销建议等。他每次在微信朋友圈里的分享，都是给别人一次醍醐灌顶的机会，也是给自己再一次的曝光。

于是我发觉，我们的很多学员、校友都养成了一个习惯——等着Hugo出现。只要有想法就跟他交流，通过反复的讨论、旁征博引的案例参考，崭新的思维方式就这样诞生了。有了多方的参与，才能有可观的规模、可信的口碑、可靠的结论，以及更多的参与。这不就是现身说法的“营销长尾”吗？

长尾理论从销售成绩出发，这可能是所有营销人最终的目标。但长尾不是始于销售，而是始于品牌的露出，进而引导各类消费者的认知，

促使他们彼此进行交流。就这样，由消费者带动消费者，建立信心，细水长流，百川合一，形成真正的有容乃大。

现代的营销人都必须面对一个事实：环境变了，消费者变了，营销工具变了，但不变的是需求和感情。让消费者感受到自己是主人，营销人只做因势利导，这样才能真正打造营销的长尾。

Hugo的新书来得恰逢其时。我相信读者读完后一定能拨开云雾，学会从另一个方向思考问题，进而实现真正的提升。所以我也借用国画大师李苦禅先生的一句名言作为这篇序的题目：“鸟欲高飞先振翅，人求上进先读书。”

对Hugo的书，毫无疑义，大推！

推荐序四
社交是口碑的货币

陈传洽（Calvin Chan）
AdMaster首席执行官

很高兴Hugo给我预览了他的新作《营销长尾》，我觉得这本书很有意思。书中有四个亮点非常打动我。

首先，书中讲到了品牌营销的演进趋势，这部分阐述的消费者的革命和当家做主，与我自身所在的企业一直在探讨的话题紧密相关。我大学是学的营销专业，在营销领域，我们一直有一个“老4P”和“新4P”注的说法，各种“4P”的定义不一，但我认为它们的核心都是Hugo在这本书里提到的：在品牌传播的整个金字塔中，有口碑就会有长尾，口碑与长尾是决定营销成功与否的关键。消费者才是所有“4P”理论的核心目标。对于品牌与消费者转化之间关系的研究，我认为这本书做了一个很好的开始。

其次，从消费者看到一件新鲜事物，到把它分享出来的过程，其本质是品牌推动的一种对消费者的价值影响：一个让消费者产生共鸣，甚至产生购买欲望，最后形成口碑、忠诚度的过程。此外，Hugo还提到，“社交就是口碑的货币”，这样的说法非常形象。在传统的广告时代，品牌更多的是把产品的特征和自身的价值观，通过广告的方式单向地传播给消费者。如今新的广告时代已然到来，消费者热衷于在社交媒体上做分享，这不仅会影响其他消费者的购买意向，还会形成品牌在大众中的口碑。这个过程最后落脚于口碑，是因为所有的品牌最后都需要消费者的真正认同（buy-in），甚至让消费者去主动拥抱这个品牌。我

认为Hugo把社交定义为口碑的货币，正是形象化地描绘了商品与消费者之间的这种交易和转化。

由这一点引申而来的，正是我想说的我很喜欢这本书的第三个点，就是它一直在强调情感。在传统的营销领域，在品牌的整个传播过程中，情感虽然偶尔被提及，但更多时候是被忽视的。尤其是身处数字营销领域，我们往往更侧重于营销技术（MarTech）、广告技术（AdTech），以及媒介交付（Media Delivery）、KPI（关键绩效指标）等数据，却忽视了品牌对消费者本身的心智转化。一个品牌怎样才能让消费者对它产生感情？书中有一句很贴切的回答：“传播功能之上，要加上感情，让消费者信任并喜欢上一个品牌，品牌就是要和消费者谈恋爱。”我非常认同这个观点。

最后补充一点。《营销长尾》这本书提醒了我们所有营销从业者一个很重要的点：品牌要做好营销或者要实现销量增长，不能仅专注头部而忽视了对长尾的建设。尤其是在我们渐失人口红利和流量爆炸式增长红利的今天，很多品牌面临挑战，往往就是因为只专注于营销头部和短期效果，而没有真正建立消费群体对品牌的信任与口碑的长尾。我认为，Hugo老师的这个提醒，对整个行业而言，都是非常及时的金玉良言。

---

1. “老4P”一般是指产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）；“新4P”一般是指产品（product）、解决方案（problem solution）、流程（process）、伙伴关系（partnership）。——编者注

自序

关于终身学习

我从小就是一个好奇心很强的人，很喜欢看书，很喜欢发问，很喜欢怀疑，尤其喜欢怀疑一些大家都觉得理所当然的道理。我读书越多，就越觉得这个世界很多事情，都没有“应该的”套路，于是就有了很多“为什么不是这样”“为什么不能那样”的奇怪想法。所以，我特别不适应传统的教育方式，中小学时期甚至大学阶段的头两年，我的成绩都是“刚刚好”，算是不错但不算特别棒。大学三年级的时候，我参加了香港“鬼才”黄霑先生的一场讲座，从此我的思考方式发生了改变。黄霑先生当时讲了一句震撼我的话，其实大学生根本没有开始学习，因为他们根本没有养成独立学习、独立思考的能力，他们只是在“受教育”，他们对这个世界的认识基本是零！他还说，“学习是终生的事业”。

毕业后参加工作，一切从零开始。我发现我真的什么都不会，不懂社交，不懂人际关系，不懂世界局势，不懂什么叫领导力、包容、虚心，甚至不懂什么是营销（我大学学的是营销，辅修国际企业）！在极度怀疑自己、深陷迷茫的情况下，我决定到国外攻读硕士学位。

之后一年的时间里，最大的收获是看到了世界之大。从此，我的边界被无限放大了，我的老师和同学来自世界各地：欧美、中东、东南亚都有，通过和他们聊天，我了解了很多我闻所未闻的新东西。从那时开始，我懂得了生存在不一样的环境中的人，看世界的方式和观念是不一样的，大家看到的天空不一样，见解和思维模式就很不一样。我发现我不懂的东西比想象中更多了。我决定要多阅读，培养批判思维。我感恩

英语的世界，把我的阅历、视野和大局观改变了，使我的胸怀也完全不一样了。

回到香港，终于能学以致用，但是能用上的并不是学校教我的书本学问，而是在社会上生存的能力、克服困难的能力、创意思维的能力。当然，我在事业和人生路途上始终有起有落，苦乐参半。做了二十年的传媒人之后，我再次选择转型做营销人。我遇上了让我完全自由发挥的好老板，一些非常能干、有义气的搭档，我觉得我身处一个幸福的大家庭里，大家共同砥砺前行，其间我的学问又增长了。更有趣的是，一次偶然的机会，我居然当上了香港大学SPACE中国商业学院的老师。这除了可以无限扩展我的人际网络，还让我得到了更多学习的机会。最好的学习，其实不是听课，不是阅读，而是跟其他人交流。对我来说，这是千载难逢的学习的好机会，所以，每一节课，我都全力以赴。

这几年，每当我发现自己还有很多东西没学会时就会很着急。我还有一个心愿没有达成，就是要为商业实践做出学术上的贡献。四年前的一个晚上，我问家人：“会支持我完成博士学业吗？”其实，我不是问一个问题，而是要求家人包容我经常挑灯夜战，不断读书、做笔记、做作业、做调研、写文章。

这几年，只有极少的人知道我在艰苦求学。确实，这个过程是非常孤独的，其中的辛酸我就不多说了。终于，我在2017年9月完成了论文，在瑞士苏黎世做完口头答辩，参加了毕业典礼，拿到了我的最高学历。这几年，我读了超过200本书、400篇学术论文以及无数其他的文章。我的经验是，要完成学业，靠的不是老师，而是灵感、创意、勤奋，以及求知若渴的心。

毕业典礼当天，我在想的问题是：“然后呢？”一位70多岁的老学者，瑞士商学院的苏迈卡教授（Professor Shoemaker）对我说：“继续学习，你的学习才刚刚开始呢！没有人应该担心学习会输在起跑线上，只怕以为自己跑完了，就停下来不跑。人到死的那一天之前，都需

要继续跑，用学问影响其他人，为其他人带来无穷的快乐，才是最有意义的事。”

所以，我会秉承“终身学习”的座右铭，一直跑下去。这本书，也是跑的过程中的一座里程碑。

关于这本书

这是我的第三本有关营销的书。其实我不爱写书，但是我认为分享是一种最有效的学习方法。所以，写书对我而言，也是一种学习，可以帮我温故知新。

2011年，我写了《社会化营销》。当时社会化营销方兴未艾，读者需要的是入门级知识，也希望看到很多国内外的经典案例，于是，很多有趣且有效的案例成了书的重心。2015年，我写了《全民营销》，旨在进一步提升读者对社会化营销理念的理解。除了把部分理论模型化，我还在书中加入了不少营销人的看法和“答案”。2015年开始，我进修了博士课程，我的论文题目是“社会化营销对创建品牌资产的影响”。这个论文的学术贡献，就是证明了基于产生口碑的有效营销战略，会衍生一条长尾，这条长尾对消费者的品牌认知和好感度，甚至购买欲望，都有正面且深远的影响。于是，我就以“营销长尾”作为我新书的书名。

前美国《连线》杂志总编辑、TED创始人克里斯·安德森（Chris Anderson）在他2006年著述的《长尾理论》一书中，详细阐释了长尾的精华所在。他指出，商业和文化的未来，不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部，而是在于那条代表“冷门商品”的经常被人遗忘的长尾。把长尾理论转化为行动，最有力、最可操作的就是营销长尾。通过社会化营销，长尾理论将在不可能的情况下实现销售。营销长尾带来了可信任的、真实的、有机的口碑，这最终会影响消费者的行

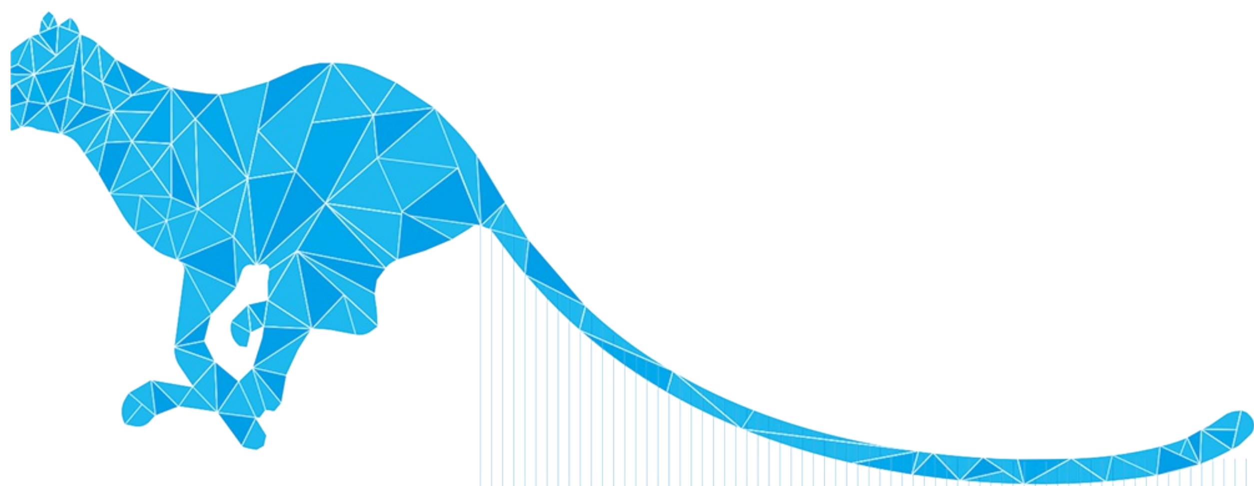
为。随着时间的推延，“尾巴”越来越长，这就是销售的“长尾”威力。21世纪互联网的普及，赋予了品牌可以掌握的营销的长尾；社交网络的出现，让消费者可以随时、实时、适时产生口碑，这些口碑才是今天真正能塑造品牌力的原动力。因为，相对于品牌商推广的信息，消费者的口碑更可靠、更持久，也更容易转化为购买行为。这就是本书的主旨。

致谢

这是序言中最不需要，但也是最需要的部分。因为，大部分读者都不会对谁对书的出版有贡献有兴趣。所以，这部分只是写给小部分人看的。首先要感谢中信出版社的厚爱，特别是极度专业的策划编辑宋冬雪女士，她确保了这本书可以顺利面世，感谢这本书的责任编辑郝玉敏女士，她大大提升了这本书的可读性。另一位要感谢的，是在搜集资料和文案撰写上给予我很多支持的肖牧菁女士。在这本书的生产过程中，她曾经多次跟我头脑风暴，让我能更好地梳理内容，更清楚地了解读者的需要。牧子是我的港大学生，不断求学的她，必成大器。在写书的过程中，我曾经建了一个微信群，以供大家讨论相关的话题。我必须感谢群里的100多位成员，他们是我的学生、同事、客户、朋友，没有他们的参与和互动，这本书的内容不会如此丰富。我的博士论文导师、瑞士商学院的院长吴富思博士（Dr. Bert Wolfs），是我一定要感谢的人，他是一位和蔼可亲的学者。他不但是学术高手，也是我的良师益友，对于我能够在学术生涯中更进一步，还鼓励我把学问公之于世，他是居功至伟的。至于我的家人，感谢的话就不用多说了。没有你们的爱，又怎么可能有今天的我呢？

亮途
2018年8月11日于香港

第一章
互联网营销的本质



像脑袋里的神经元一样，人类已经通过互联网连接起来了。

——霍金，物理学家

案例：写在“浴见”的3岁(注)

大家好，我是“浴见”的Lily掌柜，这是近三年我最喜欢向别人介绍的自称。

2015年，我的生活和工作发生了很大的改变，换了生活的城市，换

了职业的轨道，离开了熟悉的公关行业，我成了一个“小店主”。每当别人问我是在做“微商”还是做“淘宝”的时候，我都会一脸认真地说：我在很认真地做一个叫“浴见”的品牌。

Hugo老师之于“浴见”是非常特殊的人，没有在港大IMC（整合营销传播）课上听到Hugo的课，没有接触“数字营销”之前，我根本没有想过我会走上创业的路，也没有想到自己会养育“浴见”这个“小孩”。在“浴见”的每一步，我都跟Hugo老师保持密切的沟通，听取他的建议。Hugo老师说：“在碎片化的市场和传播环境下，小品牌会获得前所未有的机会，勇敢去做。”这是最初的鼓励。很幸运，“浴见”走到了第三年，在可以看见的将来，我想我们还是走了一条很有希望的路，“浴见”是可以走得好的。

“浴见”做了一个很不起眼的品类：在浴室这个小小的生活场景里，我们认真研究“洗澡”这回事：洗澡按摩的长柄浴刷、梳头的猪鬃梳子、温柔洗脸的羊毛洗脸刷、泡澡的香氛气泡……天然的原料，细致的做工。洗澡是件多美好的事情啊！洗去那些彷徨和纠结，又可以大步向前了。好好洗个澡吧，一切又是新的开始。

即便是做一个小品牌，也绝不是件容易的事情。走过的弯路，遇到的坑，别人说的都不算，都需要自己去体会。

做品牌就是做明星产品，明星产品就是要自带“传播力”

做“浴见”的第一年，我们做了20多个SKU[注]，几乎没有一个明星单品，到了年底，销量不见起色，大量资金在仓库里；第二年，我们整整一年没有开发新产品，而是选择不断打磨、改版老产品里的“明星款”，比如说猪鬃浴刷、猪鬃顺发梳，我们不仅改进了制作工艺，还成功与世界一流的代工厂合作。

好的产品会让客户拿到手马上就能看到、体会到不同，同时自带传播关键词。好口碑为“浴见”带来了很多忠实粉丝，他们都成了“浴见”的传播者。

我们也主动为明星单品赋予传播关键词，比如猪鬃榉木浴刷，我们会把“某某明星都在推荐用猪鬃浴刷‘干刷减肥’”的关键词加到我们的产品介绍里。

做品牌就是做媒体，留住粉丝，给他们福利和好处

“浴见”上线一个月的时候，Hugo老师建议我：“一定要想尽办法加到每一个客户的微信，跟他们沟通，让他们都做你的种子用户。”我记住了，马上实施。通过电商客服引导客人加我的个人微信。目前，我们的微信公众号、我的个人微信、淘宝微淘共有近6万名粉丝了，我从不单纯追求粉丝的数量，但这些粉丝一定是最喜爱“浴见”的人。

我们与粉丝做各种互动，给他们新品尝新优惠、进行不定期抽奖、组织话题讨论，让他们参与我们的新品开发、试用等，他们甚至通过投票的方式给粉丝群取了一个名字——“泡泡”。“浴见”的泡泡们真是最可爱的人啊！我们现在的销售量约20%是老客户贡献的。当然泡泡们为我们做的传播和分享，这其中的价值是难以估计的。

品牌价值体现在客户接触“浴见”的每一个环节，每一个环节都要能产生传播力

我们从电商开始，从视觉呈现、页面设计、客服话术到物流服务，都在以一个普通客户的角度去体会“浴见”，如果每一环节都能“超越期待”，每一个环节就都能产生自发的传播力。

我们用了没有胶布、不用剪刀开箱的快递箱，一撕就开，不脏手、

不费劲；我们给客户送上情真意切的信来讲述“浴见”的变化，信的称呼是客户的名字；我们还设计了详细的产品折页和产品包装；我们甚至记得客户是第几次来购买，然后用不同的沟通话术。我希望每个环节都是超越客户期待的，接下来的动作，那就是客户发朋友圈来传播“浴见”了。

意见领袖的威力巨大，让他们都来介绍“浴见”

Hugo老师就是“浴见”大大的意见领袖，他经常在上课的时候分享“浴见”的故事，每次都是一次精准的传播。

在这样碎片化的媒体环境里，意见领袖并不是很遥远的存在，有一定的影响力且愿意分享的人，就是“浴见”的意见领袖。“浴见”的产品就是媒介，通过好用且高颜值的产品，我们讲述一个小而美的品牌的发展故事。在美好的浴室里，相信大家都愿意跟更多人分享这样美好的生活场景。

在正确的时间做正确的事

我把打造“浴见”的工作分为了6个模块：产品、内容策划、粉丝运营、自有店铺运营、渠道推广、视觉。在打造“浴见”的前两年，能活下来是最关键的。

尽管被看作一个“文创”品牌，但我们不想过分、过早地在传播内容里强调情怀，毕竟情怀并不能帮我们卖出产品。我们没有做无谓的品牌推广活动，而是把产品力的提升放在第一位。Hugo老师在2018年新年收到的我们的猪鬃梳，跟第一年收到的相加，已经改过4次了。我有点不好意思，因为似乎没有新的产品，但是产品的使用感受确实是完全不同的。

前两年，“浴见”的logo（标识）是一个还没有毕业的大学生帮我们

画的，我们当时的想法是，只要有勉强及格的视觉系统就好。费用有限是一方面，另一方面，我们觉得产品和渠道比其他事情更加重要。到了第二年年底，我们才找专业的品牌设计公司帮我们设计了整体的视觉体系。

碎片化的营销环境，是小众品牌的春天

“浴见”很幸运，似乎我们踩在了一个合适的鼓点上，在营销环境发生大变化的时间点，选择了一条还算正确的品牌运营方式。碎片化的营销环境、碎片化的传播渠道，以及移动互联网带来的更加便利的粉丝互动工具和销售渠道，使一个小小品牌的存在和发展成为可能。

移动互联网的发展带来了极速扩张的长尾市场，小众不小。选择了一个自己喜欢、愿意为之付出的小小事业，我想，我和我们小小团队的成员都是能感受到幸福的。

互联网的本质

自从互联网普及，科技的变化层出不穷，互联网之后又出现了物联网和万物互联，互联网已经不再只是存在于传统意义上的电脑里面了，人的行为和生活也都随之发生了改变。可是，制度、系统甚至大部分人的思维，却往往追不上科技的变化。分析原因，不外乎就是大部分人不愿意去改变过去很多被证明是正确的做法，特别是一直很有效的一些规则和逻辑。他们认为改变是冒险，是颠覆了本来的逻辑，于是不愿意离开舒适区。企业高管们都因为怕犯错，不想去冒险改变。谁知道，就是这样的“稳健”思维，使得企业的竞争力下降，被很多采用新模式经营的创业家轻易打败。

事实上，互联网中的三个最重要的概念：连接、互动、结网，为品牌营销打开了另外的一片天地。它让品牌跟消费者可以频繁互动，让消费者跟消费者可以互相影响，让人和人之间的距离不再受时空、地域和文化限制。消费者，被互联网赋权成为内容创造者、影响者甚至是品牌的推销员和倡导者。当然，消费者也可以成为品牌的破坏者。营销大师菲利普·科特勒在其2017年的新书《营销革命4.0：从传统到数字》中，明确地说了一句震撼的话："连接能力，是今天最颠覆的营销创新。"（Connectivity is the single most disruptive marketing innovation.）品牌再不把重点放在"连接、互动、结网"上，其营销竞争力就会变得不可持续。

今天，品牌的塑造已经不再是企业自己能完全掌控得了的，它们要担心也担心不来。互联网也改变了商业运营逻辑，最简单的莫过于网上购物、快递物流、数据追踪等新产业的诞生和蓬勃发展。过去做生意不容易，今天开个网店就可以创业了，投资成本大大降低。甚至对很多人来说，大学毕业之后，并不是着急去应聘工作，而是思考应该如何创业。可以说，互联网为每个人打开了创业的大门。

很多企业高管面对互联网急速而持续的发展，比较大的营销思维误区有几点：

▲一是在社交网络上做传统营销，只是把品牌信息散播出去，还美其名曰"内容营销"，完全没有理会消费者是否真的有"被营销"的需要，也没有认真诚恳地跟消费者互动，聆听他们的意见。这种高高在上的态度，已经过时。任何品牌营销都需要亲和力，不能只是"我跟你说"，而应该主动采取"我听你说"的态度。事实上，品牌在互联网时代，最应该做的就是通过聆听，主动发现谁是潜在消费者，进而主动满足他们的需求，直接从营销转化成销售。

▲二是只管盲目追求所谓的KPI（key performance indicators，关键绩效指标），但是根本不知道这些KPI的维度和数

量是否合理。为什么一定要追求粉丝数量和阅读数量，而不是追求生意的转化和用户行为的追踪？要知道，大部分品牌都是先有战术，才有KPI的。连目标都不知道就先谈战术，是十分荒谬的。为了追求KPI的实现去做营销的行为，是彻头彻尾的本末倒置，甚至会造成数据欺诈，对品牌和消费者都是百害而无一利的。

▲三是不理解网上的消费者行为，并且以自己的行为作为对错标准，是另一个特别荒谬的做法。我问过很多高管，大部分人都没有用过甚至听过知乎、豆瓣、陌陌、nice、B站、毒物、小红书，甚至超级课程表，有些上了年纪的，更连吴亦凡、TFboys、鹿晗这些超级偶像都没有听过，那他们又怎么知道战术是不是对呢？有一家曾经很成功的企业的董事长兼首席执行官，已经70多岁还没有退休，他从没发过一封电子邮件。一个连电子邮件都由秘书代为处理的人，对电子商务的理解只停留在概念层次。最终，他的企业因为迟迟不能转型，被市场淘汰了。

▲四是很多营销高管，除了盲目相信自己是对的，也会盲目不相信其他人是对的。互联网的世界实在太多新鲜事了，身为高管必须要承认，自己不懂的东西太多了。很多时候，过去的不合逻辑就是今天的逻辑，过去的正确就是今天的不正确。互联网的不断迭代，说明负责互联网营销的人也越来越年轻了。我们要承认，今天的“90后”甚至“95后”，比我们懂得多。他们的思维和认识，才是今天主流消费人群的思维和认识。

▲五是互联网就是一个大市场，是一个消费者聚集、讨论、互相影响的地方。很多企业高管选择相信直觉，而不相信真实的用户行为和大数据。其实，“聆听”消费者是洞察市场最重要的策略，没有真正的洞察，又如何制定执行战略呢？所以，企业要拥抱互联网行为数据，要善于聆听。

关于互联网的学问很深奥。因为连接的能力，人类还发展了人工智能、虚拟现实、增强现实等新颖的科技手段，这些要追也追不来。但是连对互联网的能力和优势都一知半解的话，只会加快企业被淘汰的速

度。

互联网改变了消费者

从前，对于大部分人来说，最普遍的个人和家庭娱乐是看电视、听广播和阅读报纸、杂志和书籍。而在今天，毫无疑问的答案就是“上网”。我个人的感受是，很多人不再按时回家看电视剧，而是自己掌控时间、地点，到视频网站上观赏；很多人已经不看报纸杂志，改为通过微博、微信、网站或阅读电子期刊获取信息；很多人已经不发短信，而改用微信的语音、文字、视频通话（甚至群聊）；电视购物不再流行，取而代之的是网上购物，选择喜欢的产品，一键支付，便可安坐家中等候送货。消费者的行为变了，品牌的营销行为也相应发生改变，这就是互联网思维的缘起。

1995年之前，在网景浏览器（Netscape Navigator）还没有出现之前，地球上绝大部分的人根本不知道什么叫互联网。我曾经开玩笑地说：“很多1980年以后出生的人，根本不能理解在没有互联网的年代，人们为什么要使用电脑。”1995年之后，微软的浏览器IE（Internet Explorer）面世了，大部分的个人电脑都被捆绑式地安装了IE，用电脑差不多就等同于上网了。用户能上网，个人电脑的应用才开始普及。不过，当时的人们接触互联网，还是要到特定的地点，也就是电脑所在的地方，还要有上网的条件（有线或者无线）。我们不能轻松地把电脑带在身边，也不能随时上网，因为互联网还没有普及。

互联网的普及，除了需要宽带的网络连接，移动上网设备的出现，才是真正的催化剂。苹果公司研发生产的iPhone（苹果手机）的面世，则是最重要的突破。2007年，苹果推出了外形时尚的智能手机，让用户

可以轻松查看电子邮件，下载应用程序，并可以随时上网玩脸书（Facebook）、搜谷歌（Google）、看YouTube，把照片、视频、音乐分享到社交平台，互联网载体便开始随身化。互联网变成了大部分人必不可少的东西，占用了生活的大部分时间，也为人们提供了十分的便利。这改变了人类的生活、行为和思维方式。

互联网随身的人，可以随时随地做下面的事：

- 工作：不再受地点限制
- 通信：不需要找电话、传真机
- 查找资料、新闻和产品信息
- 阅读：包括获取最新鲜的资讯、消息、图书和杂志，并得到最快的点评和反馈，更可以查字典
- 订餐厅、机票、酒店、电影票
- 交友
- 娱乐：看电影、听音乐、观赏图片
- 理财（查账、付费、充值）
- 逛虚拟商城，购物
- 分享观点（写博客、发帖子）

……

其实，互联网就像一个新的宇宙，淘汰了旧事物，改变了人类生活种种原本的规矩，冲击着各行各业。做产品、服务、营销、出版、公关的老板和行政人员，面对的是颠覆性的思维改变。消费者的思维和行为方式改变了，如果品牌不改变，就只有死路一条！

关于互联网思维，有两个重要的现实是不容忽视的。

▲一是，今天的消费者已经活在一个“多屏时代”：上网不再局限于电脑端，可以是智能手机、平板电脑、智能电视，甚至连传统的户外广告也可以变身为互联网的屏幕，以及不断推陈出新的便携式工具（比如虚拟现实眼镜、智能手环、智能腕表等），这些存在就是互联网的代名词，随时随地存在于我们的身边，触手可及。

▲二是，社交媒体和社交网络的普及：脸书的全球用户超过20亿，在中国，社交媒体用户也已有数亿。这就等于说，人与人的联系从来没有像今天这么紧密和便捷；信息传播的速度比过去快无数倍；因为每个人都有发言权，信息在传递的过程中可能发生无数转折，信息、资料就不断地被塑造、扭曲、反弹和改变。

在这里，我尝试从消费者行为改变的角度，谈一下互联网思维具有的12个特征。

民主　即阶层和距离感消失。互联网3.0时代，就是人人都可以成为出版人的年代，我们可以随时看到其他人包括名人、官员的消息，我们也可以随时发布消息，发表评论，表扬、批评、投诉、监督社会现象。我们跟其他人的距离得以拉近，传统媒体过去那种“高高在上、遥不可及”的权势已经慢慢消失。媒体不再代表唯一的权威，他们不再是能够依靠出卖读者、观众给广告商获利的载体了，那么他们的传统商业模式还能够维持多久呢？我认识很多朋友，都是自己做电子杂志，建立博客网站，下载量和订阅量比很多传统媒体都高。这意味着，普通人变身出版人的年代已经悄悄来临了。出版行业是时候深刻反思了，拥抱新媒体不是把杂志变成电子杂志，或者把内容搬上网站那么简单，而是要彻底改造，让出版变成营销的一部分，整合资源，实现商业模式上的自我颠覆。

真正消费者主导　过去，产品生产商、服务供应商的思路是：我提供产品或服务，通过推广、营销，让消费者知晓、体验，然后购买，从而赢得市场份额。今天，一件产品，一种服务，好不好是消费者说了算

的，不是由品牌或生产商自说自话。消费者群策群力给意见，绝对能够帮助企业成长，改善营销能力。试想在一件产品出现之前，消费者就已经决定要买了，然后由他们给意见，通过投票支持生产出来，这样的产品就不可能卖不出去。刚刚起步时的小米手机就是一个成功案例。小米的成功证明了把消费者动员起来的力量，也是互联网营销的一个典范。

大数据时代 这是一个没有秘密和隐私的世界。在电梯里、道路上、商店里、提款机前，我们的一举一动都被闭路电视监控着。我们只要上网，运营商或者网络供应商，就会知道我们所有的浏览路径，发布过什么内容、跟什么人联系，甚至是信用卡资料等个人隐私，都无处遁形。我们在社交网络上发布内容，成为谁的粉丝、被谁关注、搜寻过什么，都会形成行为图谱，从而能被推算出是一个怎样的人。通过大数据技术的分析，更可以把一群人的性格和行为特征推算出来。你说，隐私是不是谎言呢？品牌是不是应该通过大数据技术，更精准地找到目标消费者，更精准地规划营销策略，以减少浪费，增加投资回报呢？

资讯变得便宜 不再需要付钱才拿到有用资讯，资讯不平均的现象就不会出现。过去，有些人能成为高管，原因不一定是比下属能干，也不一定是拥有更丰富的经验，而是他们掌握的信息比其他人多。随着互联网普及，资讯随手可得，消费者甚至可以“创造”资讯，于是资讯不平均的现象慢慢就被消融了。以前我们付费买报纸杂志，今天我们“百度”一下，就什么都知道。所以，品牌主就要抢占先机，先争夺高位，不能忽视维基百科、知乎、百度知道等任何答问或者解疑的资讯平台，要主动入驻，不能被动地被对手混淆视听。品牌要做到的，是无处不在。在任何受欢迎的平台上，都要全方位包围消费者。

人人都有影响力 谁都可以做出版人甚至意见领袖。在过去的传播环境下，人们往往没有发言权，只能聆听、接受和服从。互联网的出现，彻底改变了这种状态。今天，我们可以非常便捷地发表观点，跟其他人在社交媒体上讨论，发表点评。这些，代表了每个人都有一定的影

响力，粉丝多的人就被定位为意见领袖、“大V”。而且，很多人都从默默无闻，通过在互联网上发言，把自己塑造成为有影响力的人甚至意见领袖。在今天的社会化营销时代，意见领袖在中国尤其重要。这是因为我们自古就习惯了尊敬和服从王侯高官、父母师长，我们习惯了仰视。所以拥有很多粉丝的“大V”，就有高高在上的感觉，说一句话就引来四方八面的反馈。对品牌而言，不得不承认，必须要有效地利用这些网络上的意见领袖，引导舆论，以增加品牌的曝光和美誉度。

内容语调更亲和　既然品牌要学会把消费者当成朋友，就不要再装权威，企图忽悠消费者了。只有像朋友般交谈互动，才能够跟消费者深化关系，拉近距离。

有效营销需要创意与人力的投入　免费是互联网的特征之一，但营销不是免费的。甚至可以说，越肯花钱营销效果越好，不肯花钱又缺乏创意的话，营销往往没有效果。这就是为什么大的品牌都会聘用专业的团队，不断更新内容营销策略，推出线上活动和整合战役；小企业就只会找一个小助理发布内容，回复评论，然后抱怨没有效果，没有粉丝。在互联网上做营销，是一门学问，更是一种思维方式的改变。但是大部分人并不懂，尤其是对于那些在传统营销时代十分成功的营销人而言。他们通常只会把在线下已经有效果的一套搬到线上，认为互联网营销就是投放线上广告，发布推广信息，做邮件营销等。互联网的互动营销，讲究的是投放多少资源在创意和人力上，而不是在渠道上。要快、准、狠和不断地出奇招，才能够有非凡的效果，敢为人先才是天才，只会模仿其他人的成功，效果就会差很多。

社群口碑　有人说，互联网经济是社群经济。品牌要建立的是粉丝部落，而并不是单纯追求粉丝的数量。做品牌要像传教一样，懂得带领“信众”（粉丝），传播“真理”（理念），而且还要动员粉丝口口相传，成为品牌的维护者、推销员和倡导者。羊群效应累积到一个临界点，就会产生大爆发，到时候品牌就会成为社会符号，人人追捧了。最

典型的例子就是苹果公司，做什么产品都特别容易产生口碑，还没上市就有人讨论和追捧。这是因为品牌的信任度已经超越了一般营销能带来的效果。对于任何品牌而言，在互联网经济下，营销人要把品牌塑造成鲜活的品牌、被喜欢的品牌、首先被联想到的品牌。

协作　过去，品牌经常在营销行为上独来独往，但在互联网时代，品牌应该主动找合作伙伴。这种合作伙伴可以是在产业链上处于不同位置的企业，通过线上整合协作（例子：航空公司跟旅游网站、儿童益智玩具跟亲子杂志），实现资源置换，达到双赢。协作本来就是互联网的特征之一，协作可以为所有参与者创造价值。品牌商的眼界要开阔一点，互助合作，而并不是故步自封。

随时随地　零距离、零时差（不让用户等待）。前面提到，我们已经从互联网在固定位置的时代，变迁到可以随身移动的时代了。过去我们的上网时间以小时计，现在是以分钟计。随着更多更方便的移动工具（比如平板电脑）的普及，我们会发现，上网是随时随地的事情。用户看到什么想到什么，就马上可以搜寻和购买。这说明品牌和用户之间的距离接近零，品牌要随时候命，为消费者提供信息，提供购买渠道。越来越多的品牌商开设电商平台，甚至进军社会化电商，以拓宽分销渠道，也就是争取做到随时随地为消费者提供购买的机会。

无规则，讲究反应敏捷　既然我们说营销随时随地进行，那品牌又怎么可能有长期的具体规划呢？大方向和长远目标是可以的，但是中长期计划变得毫无意义。在社会化营销的概念里，规划是每天进行的，因为我们根本不知道明天会发生什么社会事件，会有什么热点话题。在移动营销的概念里，也许只能有预设的场景，连规划都难以进行。既然如此，品牌就不要墨守成规，多讲究即时反应才是上策。很明显，品牌要非常勤快地关注市场和消费者行为变化，要准备随时微调策略，才能洞悉先机。

用户体验　过去我们讲消费者的用户体验，都是集中讨论消费过程中的体验。移动营销年代，我们要更多地关注购买前以及购买后的用户体验。这里我们要考虑移动营销的消费者决策过程（Customer Journey），具体分为6步：

- 购买前
- 路途上
- 到店后
- 选购中
- 付钱时
- 购买后

品牌商可以通过移动技术，包括虚拟商城、定位系统、移动CRM（客户关系管理）等推送营销信息、用户点评，帮助消费者选购。甚至可以根据他们的消费记录，为其提供更多的营销信息，周而复始，将用户培养成为忠诚的购买者。这不只是互联网思维了，其实，这是全方位的全时营销。

互联网改变了营销格局

自从2004年全球流行的社交网络脸书面世，人类的社交状态开始有质的变革；自从推特（Twitter）开始流行，整个世界的信息交流和每个人的影响力都有量的变化。自从2009年微博兴起，中国的社会化营销时代也开启了，之后的微信更是让中国人能够方便地连接、互动和结网，互联网营销可谓遍地开花，成为企业和品牌不能忽略的重要一环。互联

网时代，信息传播得更快、更广、更远，其影响力和感染力也得以迅速扩大。再加上科技的进步，电脑和智能手机的普及，人已经从信息的接收者变成了信息的制造者、传播者、影响者。不夸张地说，整个营销界突然变天了。

过往，拥有话语权的人从来都是高高在上的，影响着谁应该去哪里消费什么产品和服务；今天，消费者可以掌控任何购买的场景、价格，甚至决定产品应该是怎样的。这是因为互联网的成熟、科技的发达，消费者真正能主导营销的时代，实实在在来临了。消费者可以非常方便地获得信息，随时随地选购和买单。

对品牌来说最重要的是，过去的营销观念已经被完全颠覆了。所有教科书式的观念瞬间过时，这难道不是一件十分刺激的事情吗？

其实，根源有两点：

> ▲一是科技进步太快。互联网、社交网络、电脑、智能手机、二维码等，都是最近几年才真正普及的。10年前品牌要做营销活动，还是广告创意、投放广告的思维。今天，很多品牌意识到这些都是低效的方式，而且难以衡量结果，失败都不知道是什么原因。有钱的品牌会占尽优势，小品牌要打开一片新天地，难上加难。
>
> ▲二是消费者掌权时代的降临。口碑营销的效果远远超过任何广播形式的品牌推广。口碑影响消费者是否买单，去哪里买单，甚至决定价格。用户体验变得非常重要。单纯自吹自擂式的营销，只会让人觉得可笑。

互联网营销产生了营销长尾

长尾理论

前美国《连线》（*Wired*）杂志总编辑、TED创始人克里斯·安德森在他2006年著述的《长尾理论》[注]（*The Long Tail*）一书中，详细阐释了长尾的精华所在。他指出，商业和文化的未来不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部，而是那条代表“冷门商品”的经常被人遗忘的长尾。长尾理论转化为行动，最有力、最可操作的就是营销长尾，通过口碑营销，长尾理论将在不可能的情况下实现销售。营销长尾带来了可信任的、真实的、自然发展的传播力，并最终影响消费者的行为，产生没有尽头的销售。

其中，诸如亚马逊和网飞（Netflix）的商业模式，正是“营销长尾”的获利者。“长尾”的另一个更生动的说法，就是“涓涓细流，汇聚成河”。销售有它的长尾，是互联网的普及所赋予的。过去，书籍需要被放在书店的货架上，有顾客购买的话，存货就会减少。一直到快卖完的时候出版社再决定要不要加印，否则，这本书的生命周期也就完结了。互联网的出现，衍生了电子书这个新品类，它不需要印刷，更不需要存储。亚马逊的电子书，基本就没有生产和物流成本，也不占据实体货架，只要出现在虚拟货架上，就一直在发售期，永远不怕断货、下架。这些长尾产品可能是曾经热销的书，也可能是不受大众欢迎的冷门书籍，但是它们的总销售额却可以从没有到有，而且占了亚马逊书籍总销售额的一大半。而且，这条“尾巴”随着时间的推延越来越长，这就是销售的“长尾”的威力。互联网赋予品牌的是营销长尾（the long tail of marketing），其中最经典的就是社交网络的出现。社交网络让消费者可以随时、实时、适时产生口碑和传播力，而消费者的口碑正是真正能塑造品牌影响力的原动力。相对于品牌推广的信息，消费者的口碑更可靠，更持久，也更能转化为购买行为。

信任和影响力的长尾

过去营销活动的目标，主要分为长期目标和短期目标两种。长期目标是要创建品牌资产，让消费者认识品牌、喜爱品牌，且有购买的冲动，最终培养忠诚的用户并让他们帮助传播；短期目标就是要提升销售额。很多企业高管为了提升短期业绩，往往忽略了创建品牌这个重要的长期目标，于是大量的营销预算，就会被分配到投放传统广告、地推活动等这些立竿见影的战略上。但是，互联网的出现和社交网络的普及，使得这条长尾加速了，故步自封和比较急功近利的营销人，却完全没有意识到这条长尾对销售的帮助。

所谓营销长尾，就是指通过营销战略所产生的源源不绝而且持久的口碑、印象、信任和影响力，要引起的是强大的品牌记忆，要让品牌成为“被喜欢的品牌”（Likable Brand），要消费者需要一种产品时，就立马联想到这个品牌的名称、产品、好处，甚至一切有关联的故事和体验。而要实现营销长尾，互联网（不限于社交网络）的社交、互动能力，产品和服务的个性化设计，都提供了最好的切入点，也是最理想的加速器。简而言之，通过互联网，品牌可以塑造更好的品牌个性，打造一个能加深消费者好感的品牌原型，让品牌营销的效果可以生生不息。

这也就是本书的中心思想。

在后面的篇章中，我们会一步一步带着读者走上品牌营销之路。第二章会先介绍品牌营销的基础，特别侧重如何通过“讲故事”去塑造一个鲜活的品牌。第三章会引领读者思考如何架构一个简单易懂的品牌金字塔，金字塔的元素包括品牌的愿景、使命、目标消费者的定义和描述、品牌希望能够传播的情感和功能利益，以及如何设定一句清楚到位的品牌定位句子。有了这些元素，第四章会介绍“品牌原型”的概念，并且通过案例去分析一些国际知名品牌的品牌原型，以及它们是怎样通过营销手段强化品牌个性的。正如前面所说，互联网的出现，再加上社交网络

的普及，品牌的营销长尾才会出现，品牌如何通过社会化营销去产生这条长尾，会在第五章做详细分析。而很多人特别感兴趣的社群营销的误区和经验，会在第六章为读者分享。第七章是一个总结，作者希望通过一些实战中的体会，和读者分享心得，梳理观念，让他们在实际面对市场和消费者的时候，能够更加得心应手。

他们这样理解“营销长尾”：

黄海燕：我所理解的营销长尾，是一种可持续的影响力，它能带动消费者群体对品牌进行持续关注，且能引发持续购买和推荐的效果。比如可口可乐，作为一个拥有100多年历史的品牌，它的广告语一直在变，但并没有减少人们对它的记忆。相反，它的广告语与时并进，跟当下人的状态和情绪产生共鸣，这种情感关联让人们迅速记住它，并对它下一次的营销活动有所期待。一句广告语和一个经典的瓶身设计，就成为消费者选择可口可乐的理由。这就是品牌竞争力，也就是可口可乐的营销长尾。

卢正：星巴克的产品不单是咖啡，还有咖啡店的体验文化，咖啡只是一种载体，注重当下体验的观念。品牌着力于口碑营销和环境文化，同时也创造了一连串消费者体验，以坚定回应和积累品牌理念，品牌的一致性使它产生了丰厚的品牌价值。这就是星巴克的营销长尾了。

占甜芳：我特别喜欢小众品牌，小众品牌营销预算不多，所以十分依靠口碑传播。之所以我能被营销，就是因为三个因素：需求、信任、品质。需求更多偏向心里话层面，信任指的是口碑效应和专注性，品质包括了一些品牌的情怀——这些都构成我愿意买单的理由。所以我认为，营销长尾满足情感需求和注重建立信任，是心理层面而不是使用层面的需求。

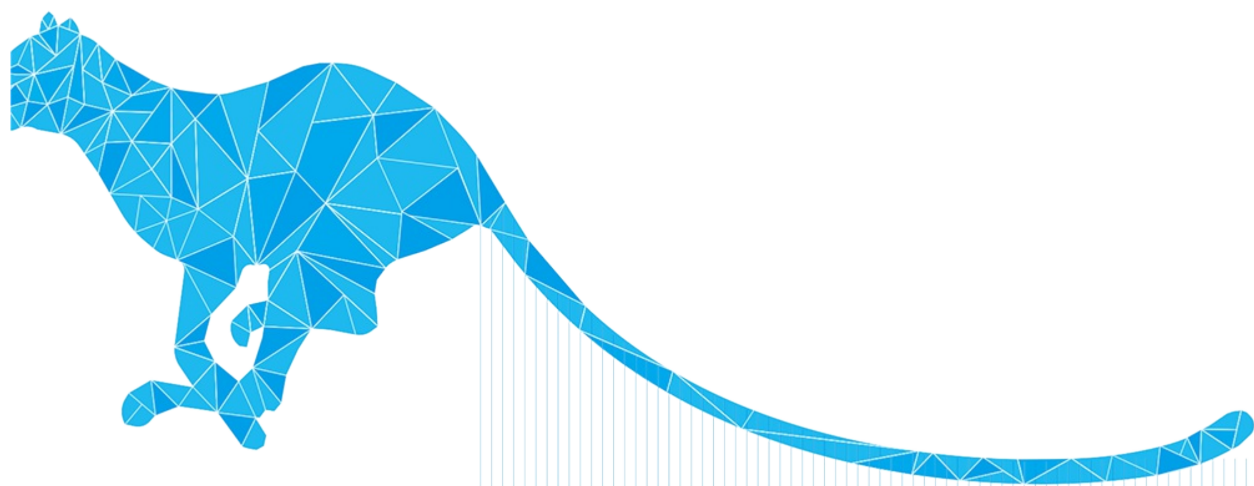
作者注：在讨论的过程中，作者发现网友会混淆“营销长

尾”和“长尾营销”这两个概念。前者是一种现象，后者是一种营销手段，这是要区分清楚的。

---

1. 本案例由“浴见”品牌创始人李励提供。
2. Stock Keeping Unit，库存量单位，以区分品种。针对电商而言，SKU是指一款商品。
3. 《长尾理论》由中信出版社于2006年12月出版。——编者注

第二章
做一个有故事的品牌



品牌再不是由企业建设出来，而是由消费者互相塑造出来的。

——斯科特·库克，Intuit创始人

案例一：优衣库的“100个基本”

2013年，优衣库把品牌广告语从“Made for All”（造服于人）改成了“LifeWear”（服适人生），希望鼓励人们去思考穿衣背后的生活态度。

2017年6月，优衣库跟松浦弥太郎合作，致力于推广“生活中的智慧与学习”的信息。松浦弥太郎是日本生活类杂志《生活手帖》前总编辑，是日本备受尊敬的生活美学大师。他倡导的生活方式和内容对消费者有极大的影响力。同时，他也是一位作家和博主。优衣库联合松浦弥太郎推出了一个名为“LifeWear Story 100”（100个“服适”故事）的线上专栏，提倡生活中“基本”的重要性。以基本商品为题材，讲述100个故事。

每一篇文章中，松浦弥太郎都会选一件优衣库的商品，并在线上专栏中定期推出与之息息相关的故事，每个故事都由他亲自执笔。比如说，通过将素色的T恤、袜子等基本商品中蕴含的不为人知的执念，与松浦弥太郎不同时期的生活物语相结合，以此传递蕴藏在优衣库“服适人生”理念中的穿衣理念，希望人们能用心且丰富地度过日常生活的每一天。文章中除了加入了产品的图片介绍，还散发着松浦弥太郎一直以来淡然平实的文风，充满了对生活诗意的理解。

松浦弥太郎为优衣库的经典款“Supima棉T恤”写的一篇小文章，里面有这些文字：

过一片陌生的街景，我被带到一家小旅馆，警官让我坐在旅馆大厅的沙发上。

一位店主模样的男人与警官交谈完毕后来到我的面前，说道：“明天再办理住房登记。”然后，递给我一条毛毯，用手拍拍我的膝盖说了声“晚安”。而那名警官给我留了一袋甜甜圈，然后悄无声息地离开了。

旅馆主人看我穿在身上的T恤全被雨水淋湿了，一副懊恼的神情，就匆匆离开，然后不知从哪儿拿了一件崭新的白色T恤过来，递给我说：“给，拿这件换一下吧！”

我依言换了T恤，盖着毛毯，在沙发上像只猫一样蜷缩成一团。

崭新、干爽的T恤穿在身上极为舒适。不知道为什么，那时妈妈的面容浮现在了我的脑海。

小声地说了声：“谢谢！”便哽咽无法出声。闭上双眼，泪水盈眶而出。但在心里却迫不及待地期待着明天早点到来。

我的旅行由此开始。

看完这个案例，大家对优衣库这个品牌有什么感觉呢？

宋小叶：润物细无声。

马晨程：联想到家人的关怀，如果下次送家人T恤，会想到买一件优衣库的。

刘真：感觉这个牌子是用心细腻、认真生活的性格，而且感觉整体设计比较朴实大众化。有点像服装里的《读者》。

卢正：这样的人情味好像有点儿不真实。

案例二：道富环球投资集团的“无畏的女孩”

说到美国纽约华尔街的地标，毫无疑问就是那个重3.2吨的铜牛。它象征着财富与力量，以及永不衰退的股市。道富环球投资集团（State Street Global Advisors）是一家跨国投资公司，他们洞察到女性千百年来在社会上都属于弱势群体，在大部分公司的董事局和管理层中，女性的占比都较低，而且很多女性在职场上会受到歧视甚至被性骚扰。为了展示女性在商业世界的力量和无畏的态度，道富在2017年的国际妇女节前夕，在华尔街正对着铜牛的位置，树立了一个临时的“无畏的女孩”（Fearless Girl）的雕像。道富还公开了他们的投资态度，就是未来

会对女性董事占比较高的公司加大投资。同时他们呼吁所有公司的董事局，要提高女性的占比，重视女性的力量。

这个女孩的雕像，由艺术家克里斯丁·维斯巴尔（Kristen Visbal）制作，外形就是一个栩栩如生的双手叉腰的小女孩，她柔弱的身躯，却表现出了极大的力量。维斯巴尔说："任何女性见到这个无畏女孩，都会有冲动跑过去跟她合影。铜牛就像生活中的诸多问题，我们需要坚定立场，坚持自己的观点，然后去解决它。"

这个临时的雕像，在纽约市民发起的投票后，已经成为华尔街另一个永远的地标了。而这个案例，也在2017年的戛纳创意节上拿下了4座全场大奖。

看完"无畏的女孩"这个案例，大家对道富环球投资集团有什么感觉呢？

严小琰： 这个品牌很聪明，在支持女性的同时也在争取女性的支持，站到了自己的客户中间与女客户并肩了。作为一个女性创业者，希望受认同和希望在商场上被公平看待的心理，我感同身受。在我们男性居多的体育圈，年轻女性要想在肌肉丛林里杀出一条血路，尤其辛苦。投资人如果能发掘女性的优势并对我们青眼有加，是会感动到我的。

张树梅： 没有特别的感觉。

齐培霖： 个人觉得这个品牌有点哗众取宠。真正的平等是看一个人的资质是否与董事会成员的要求相匹配，单一强调董事会要提高女性成员比例，也存在不平等。

占甜芳： 扯！那么看重女性，告诉我你投资了哪些女性多的公司？为女性做了哪些付出和行动？

品牌跟人的生活一样

其实品牌跟人一样，它有自己的先天基因，但大部分都可以后天培养。比如说，雪碧是可口可乐公司生产的一种饮料，所以先天就继承了一点点可口可乐的品牌基因，但雪碧是另一种口味的汽水，它的面世注定需要后天营销策略的塑造，有它自己的竞争环境和历程。用营销的语言来说，品牌是需要建设和塑造的。就像为一个刚刚出生的小宝宝取一个名字，并没有为这个小宝宝塑造什么未来，必须要让他经历各种生活和历练，这个小宝宝才会成长为一个成熟的人，有自己的样子、个性、目标、朋友和生活。品牌和人一样，只给它取一个名字，不能起到建设品牌的作用，只是给了这个品牌一个简单的辨识符号而已。

最近，有一个新的咖啡品牌上市，付费广告铺天盖地，品牌认知度大大提高，而且声称会在全国主要城市，开设比星巴克更多的实体店。这个新品牌的实体店基本上不设收银台，所以顾客下单时必须先下载该品牌的手机应用程序，可以选择外送咖啡上门，也可以选择到店自取。这个咖啡品牌瞬间成为城中关注热点，很多网友纷纷赞好。但同时也有一些网友给出很多批评：咖啡品质不够好、外送不到办公地点等。也有很多人表示静观其变，但是大家心里面有一个疑问："到底，我是喜欢喝咖啡，还是喜欢喝星巴克？"

我们暂且不用批评这个新的咖啡品牌的目标和战略，毕竟这是一个新的品牌，要改善的细节多得是。任何品牌，只要愿意聆听消费者的声音，及时做出策略调整，最终都会走上正轨。不过，它跟星巴克的差异是，星巴克已经有多年的历史，跟消费者的情感关系已经根深蒂固了。星巴克已经在大部分人的生活里，这个跟你喜不喜欢星巴克、喜不喜欢喝咖啡没有多大关系。重要的是，你只要走在路上，就可以随时看到星巴克的品牌标志和实体店，看到很多人手上、案头都有一杯星巴克饮料，听见很多人约其他人去星巴克聊事情。

网友这样说：

宫欢立：星巴克在咖友心中的地位是无法超越的，喝的是情怀和价值。

卢正：咖啡里可以不放糖和奶，但是不能不放历程和坚持。

这代表了什么？这就是品牌融入消费者生活场景带来的情感效应、传播力和影响力，也就是星巴克引起的营销长尾了。

品牌是消费者塑造的

篇首的两个案例，给大家完全不一样的感觉。有人觉得不错，有人觉得不知所云。其实，好跟不好不是讨论的重点。重点是，品牌往往觉得自己的营销案例做得很好，把自己的形象塑造得如何完美。其实呢？每个消费者在心底里如何诠释，是各不相同的，而且往往不如品牌所愿。

品牌要是以为拿了很多营销大奖，就等于营销做得很成功的话，恐怕只是流于“自嗨”。今天的品牌，不是品牌商可以主动塑造的，品牌是由消费者塑造的！

我有一个年轻朋友，她曾经做了几个月售卖护肤品的淘宝店主。有一天她突然说：“我要做品牌了。”然后我反问她：“你知道什么是品牌吗？”之后，她说了一大堆似懂非懂的，重点是要先取个品牌的名称，设计一个标志云云。我相信很多人对品牌是什么根本就不懂，但是已经在想象自己的品牌会跟星巴克、可口可乐、麦当劳一样家喻户晓。难道大品牌成功的原因是有一个名字、标志

吗？

我继续问这位朋友：“你的品牌有什么好？消费者为什么要买你的产品？”

朋友：“因为便宜啊！”

我：“你的品牌跟竞争对手相比怎样？”

朋友：“我没有竞争对手，跟大品牌根本没法儿比。”

我：“便宜的产品有很多啊！消费者为什么要买你的？”

朋友：“因为我的产品除了便宜，品质还很好啊！”

我知道我无法问下去了，因为这位朋友根本没有想清楚，品牌到底是什么、能做什么，以及为什么要做。

品牌究竟是什么？不如我们去设想一下，我们每个人是什么样的人，其实并不是我们觉得自己是怎样的，而是我们的亲人、朋友、同事甚至是陌生人眼中的我们，才是真实的我们。这也就是我们的个人品牌，包括我们的外在、教养、行为、思想。这些都是我们的个人资产。同理，在商业社会，企业的品牌也是由消费者怎样看待它们来定义的，消费者对企业的产品的包装、服务态度、标志设计、营销活动、用户体验等的感受，就是“品牌是什么？”的答案。

一个品牌从建立开始，构想名称、设计标志，以及所有的营销策略，其实都是在跟消费者沟通自己是什么，不断地努力以让消费者理解、记得、喜欢、购买、忠诚、传播、复购。这些沟通的途径、方式、内容、腔调，都会在消费者的心中留下痕迹和印象。品牌需要做的，就是通过最容易理解的方式讲故事。

我们一生都在听故事，因为故事更容易让我们记住并产生共鸣。想想小时候父母在床边跟我们讲的故事吧，我们记忆最深的故事，往往都是白雪公主和坏皇后、孙悟空大闹天宫、灰姑娘的水晶鞋等到现在还能

说上来的故事。做品牌就是要跟消费者讲故事，让消费者能记得，而且在做购买决策时想起这个品牌。

想想苹果公司。从1976年创立以来，苹果公司的历史就充满了故事，而且极具戏剧性。苹果公司的历史跟创始人之一乔布斯密不可分，他的性格、脾气、努力、洞见、不妥协、创造力，样样都跟苹果公司的发展和成功有莫大关系。产品方面，从Apple Ⅰ（苹果一代），到曾经万众期待的AppleⅡ（苹果二代）和Apple Ⅲ（苹果三代），到后来的Lisa和Macintosh，再到他1996年回归苹果之后风靡全球的iMac，以及非电脑产品的iPod（苹果音乐播放器）、iTunes（苹果音乐商店）、iPhone（苹果手机）、iPad（苹果平板电脑）等。营销方面，1984年的经典广告《1984》、乔布斯亲自设计和上阵的产品发布会都是有口皆碑的。有关乔布斯个人经历方面，他到印度禅修、被董事局开除、创办NeXT软件公司和皮克斯动画工作室（Pixar），参与电脑模拟的动画片制作、回归苹果公司、患癌然后被治愈、在斯坦福大学主题为“Stay Hungry，Stay Foolish”（保持饥饿，保持愚蠢）的经典演讲，再到后来癌症复发死亡，这些全部都是苹果公司的品牌故事。对于这些故事，大部分消费者都能朗朗上口。毋庸置疑，无论你是不是苹果产品的消费者，对你来说，苹果都是鲜活的、有故事的品牌。

做有故事的品牌

每个人都喜欢听故事，因为故事里有英雄，有坏人，有帮助主角的好人，有需要克服的困难，有动人心弦的情节，有让人快乐的结果：这些都是好故事的元素。

跟人聊天、讨论甚至演讲和授课时，我们都愿意选择案例和故事，

因为好的故事容易引发共鸣。假如我们只讨论理论、模型，大部分人就会觉得没趣，更不能实现长久记忆。推而广之，品牌和消费者的关系也一样，品牌只顾自说自话是不能够让消费者认同和喜欢的。很多伟大的品牌，包括苹果、可口可乐、星巴克，都是有故事的品牌。因为，它们说的，跟消费者想听的，能够“同步”，从而产生“共振”。

很多人对于如何建设一个有故事的品牌，都会感到无从下手。原因最主要还是传统的“我跟你说”的思维作祟，根本没有想过从“我听你说”或者是“我跟你互动”“我跟你做朋友”的角度入手。结果，品牌就跟消费者越走越远，到最后失去了消费者都不知道原因。所以，这需要思维上的改变。

另一个重要的改变，就是品牌不能把自己当英雄。品牌故事的英雄是消费者，而不是品牌自己。品牌要做的是成就消费者的成功故事，品牌的角色应该是一个智者（或者导师）。简单而言，让消费者通过购买品牌而感到满足、有成就感、感到快乐甚至伟大。

大部分卖座的剧情类电影，其实都有一个成功的方程式。这个方程式一般具备以下几个元素：

1. 英雄（故事主角）
2. 遇到的困难/挑战
3. 遇到一位智者作为导师
4. 智者给主角一些指导，设定计划
5. 主角付诸行动
6. 成功的故事结果
7. 避免了失败

电影《饥饿游戏》系列、《星球大战》系列、《哈利波特》系列、《奇异博士》等，都是用了这套程式。

我们举个例子，《饥饿游戏》第一部里故事的程式是这样的：

在未来的北美洲，帕纳姆国建立在一片废墟之上，它的中心凯匹特位于12个区的中央。每年，12个区都被迫向凯匹特送去年龄在12~18岁的少男少女各一名作为“贡品”，参加饥饿游戏。这是一项残酷而可怕的生死竞赛，几乎所有的“贡品”都必须战斗到死，最后的幸存者就是胜利者。竞技场是经过人工布置的森林、荒原。竞赛中，猎杀、追踪、饥饿、伪装、智斗等生死存亡的场面，都被电视现场直播到全国，每个人都必须观看，而且要当成节日一样庆祝。对于凯匹特，这是年度盛会，是一场游戏；对于其他12区，则是羞辱和折磨。

生存是16岁的凯特尼斯的本能，她依靠在12区围栏外偷猎、采集野果勉强养活妈妈、妹妹和自己。当凯特尼斯代替抽中“生死签”的妹妹参加饥饿游戏时，她明白这对她意味着死亡。如果她想生存，她必须在人性与生存、死亡与爱情之间做出选择。

在竞技场上，凯特尼斯遇到了她的导师黑密斯，后者给她很多自救的点子，机缘巧合之下，凯特尼斯被塑造成了“燃烧的女孩”，又与本区的另一个“贡品”皮塔组成“明星恋人”，备受瞩目。她很困惑自己与皮塔的关系，她企图拯救其他竞赛者的生命，机智地应对游戏中出现的谜题，这使她成了电视观众关注的中心。生死关头，她才发现爱情竟然也可以成为赢的策略。

最后，这对明星恋人双双胜出这一届的饥饿游戏，避免了死亡。

1. 故事主角：凯特尼斯
2. 遇到的困难/挑战：必须胜出饥饿游戏

3. 遇到一个智者作为导师：黑密斯作为导师
4. 智者给主角一些指导："明星恋人""燃烧的女孩"
5. 主角付诸行动：烧灭对手
6. 成功的故事结果：胜利
7. 避免了失败：避免死亡

有了这个程式的模板，品牌就可以设定自己的"一句话品牌价值定位"了。

我们看看另一个案例。

2016年年中，我参加了Socialbeta网站在上海外滩SOHO的活动，他们邀请了TOMS的创始人布雷克·麦考斯（Blake Mycoskie）分享品牌的理念。TOMS是我一直关注的帆布鞋品牌，设计"实而不华"，很多名人都爱穿，包括我喜欢的斯嘉丽·约翰逊和安妮·海瑟薇。不过，最特别的，还是TOMS的品牌理念"One for One"（卖一捐一）。就是说，它们每卖出一双鞋，就会捐出一双鞋给贫穷儿童，让他们也可以像普通人一样，双脚得到保护。

这个品牌的故事源于10年前，麦考斯当时到阿根廷旅游，看到很多没鞋子穿的贫穷小孩，他们的双脚没有保护，在路上被割伤磨坏。这让他萌生一个念头：做一个让小孩可以有鞋穿的帆布鞋品牌。他知道要找人捐款不容易，倒不如做一个品牌给到买得起鞋子的人，然后把利润用来做适合这些小孩穿的鞋子。顾客每买一双，他就送一双给需要鞋子的小孩。"TOMS"就是"Tomorrow's Shoes"的简写。这个"卖一捐一"的理念，后来成了品牌最有力的营销点子。4年后，他回到阿根廷，庆祝已经卖出100万双鞋子。也就是说，已经有100万个小孩受惠。

今天的TOMS，愿景比以前更伟大，就是"我们所做的一切，旨在

帮助人们改变生活”。而且，已经不再局限于只做帆布鞋，还包括眼镜、咖啡和包。顾客每买一副眼镜，TOMS就帮助一位有眼疾的人改善视力；每买一包咖啡粉，TOMS就会捐出140升安全水；每买一个包，TOMS就会捐出一个包含有助于女性安全分娩物品的生产包，包括肥皂、手套、纱布、脐带夹、手术刀片等物品。

用商业改善人类生活，是社会企业的使命。麦考斯现在的身份，已经不再是CEO（首席执行官），而是TOMS的“首席赠鞋官”（Chief Shoes Giver）。他每年都会参加捐赠之旅，到非洲、南美、南亚的贫穷国家，与捐赠伙伴一起亲手把赠品交给有需要的人，务求把慈善事业落到实处。他把这份工作定义为自己的人生使命，而且得到无数人的见证、认同和追随。就这样，TOMS的营销也赢得了口碑，以及无数的忠诚消费者，很多名人也主动当起了TOMS的品牌倡导者。

TOMS的一句话价值定位，就是“让消费者可以在买到喜欢的TOMS产品之余，还可以帮助有需要的人得到有尊严的生活”。

品牌需要故事，才能够让消费者产生共鸣。这是需要品牌主动跟消费者做朋友，而不是高高在上地跟消费者说话，“你喜欢就买，不喜欢就拉倒”的思维已经过时了。品牌需要故事，就要打造故事，让消费者成为品牌故事中的英雄。这样，品牌就有机会“被喜欢”了。

社会化营销提升品牌价值

案例：美联航的社会化营销灾难

2017年春天，因为美联航需要运送机组人员去另一个城市，要占用

一个已经满员的航班的座位，而强行把一位乘客从座位上拖走。这次事件的视频被机上乘客发布到社交媒体上，瞬间发酵，引起全球瞩目。过了三天，美联航的首席执行官奥斯卡·穆尼奥斯（Oscar Munoz）才做出书面道歉，他表示支持员工的行为，认为员工的做法符合工作守则，但是对于因为航班超卖而要重新安排这位“有破坏性和好斗的”乘客的航班致歉。对于这位乘客受到伤害的事他只字未提，还辩称他们的行为是合法的，这种行为触犯了众怒。在社交媒体上，一个叫“#boycottunited”（联合抵制美联航）的任务马上出现，消费者纷纷呼吁要抵制美联航。

美联航没有官方的“使命”，只有一个对乘客的“顾客承诺”：“我们承诺为顾客提供有水平的服务，让美联航可以成为航空业的领袖。为了达到这个目标，我们需要提供让我们骄傲的产品，我们也需要我们的员工每天都喜欢回来上班。”（We are committed to providing a level of service to our customers that makes us a leader in the airline industry. We understand that to do this，we need to have a product we are proud of and employees who like coming to work every day.）

从这个“承诺”看来，美联航为了要成为行业领袖，是可以把顾客的利益放在产品和员工之后的。品牌的目标是自己的“胜利”，不是为消费者提供好的体验。

大家怎样看美联航这次的社交媒体灾难呢？

义涵：于美联航而言，他们的愿景与行事规则是把服务质量与员工感受放在第一位的。服务质量并不是说忽略消费者感受，美联航的表述很清楚，在他们的判断中，这个客人是具有“破坏性”的，因此他就不应该得到“网民”口中的服务。但是对于网络而言，这样便引导了大家不喜欢美联航品牌。美联航在回应的时间与速度上没有达成最好的效果，应该快速还原“破坏性客户”的种种表象。

宫欢立：品牌的这种做法不够聪明。如果我是它的超级用户，我也会觉得不舒服，因为不知道哪一天被赶下去的可能就是我。一旦让顾客有这种联想和不安，就会直接或间接地影响品牌形象。而对企业而言，顾客利益放在第一位不能动摇，企业没有收益，员工福利也不会有保障。

马晨程：我的第一感觉是，就算是媒体（特别是国内媒体）有意断章取义，美联航的公关工作也比较乏善可陈，否则，众多民众以及网络舆论不会一边倒。同时，在商言商，美联航的这次事件以及后续的“公关作为”可能不会影响固有客户，但是对一些发展中市场，其中就包括拥有庞大潜在用户的中国市场，就会受到一定的影响。建议美联航，在各国分别设立公关部和政府事业部，出现这种公关危机后，在各国国情的基础上，分别进行公关营销。

孙冠华：我看到新闻的感受就是美联航很霸道，当时还掀起了一股关于航空业避免有空座各种潜规则的讨论。舆论一边倒地同情这些随便被赶下飞机的乘客，甚至还升级到种族歧视的问题，实际对品牌已经造成伤害。在这件事之后又曝出一个妈妈带着宝宝上飞机，也是被要求下去，有乘客拍下来的，整个过程非常粗鲁。员工是品牌代言人，对于座位超卖的问题，如果对方不同意下飞机，如何做危机处理，个人更偏向甲方应该做好预案，包括帮助改签，做好落地后的服务等，而不是让问题升级，甚者以暴制暴。我相信美联航也有很多服务优秀的案例，或许平时多进行点正面宣传，出现危机时，消费者才可能把问题归结为个人，而不是品牌。

翟兮陌：航空业本来就属于服务行业，顾客的体验是企业发展的重点，背离这一点，很难取得更好的发展。员工是公司的品牌形象，错了就是错了，知错要改，有问题解决问题，强词夺理是最差的处理方式。

基于消费者视角的品牌价值理论

在国内，很多品牌主都会投入资源，在不同的社交平台上开设账号，发布内容，跟消费者互动。但是，他们中大多数人的心态，都是希望能利用免费的平台，集中发布有关品牌的产品和促销信息，而他们的目的，也就是希望通过这些免费的平台，把本来需要花费的营销推广的钱省掉。所谓的KPI，对他们来说就是要增加粉丝数、引起更多人的参与。这是传统的营销思维，对于社交平台能否帮助建设品牌，能否提升品牌的美誉度，甚至引起购买欲望，很多品牌主都是抱有怀疑态度的。

在国外有非常多的与此相关的学术论文，最早的甚至可以追溯到脸书还没有流行，博客和论坛（BBS）刚刚兴起的时候。要知道社会化营销是否可以促进品牌建设，首先就要了解品牌营销的相关理论。其中最经典也是学者引用最多的，就是品牌大师凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）于1993年提出的基于消费者视角的品牌价值理论（Customer-based Brand Equity，CBBE）。

凯勒认为，品牌的价值基于顾客的认知，以及基于认知而产生的对企业的品牌营销所做出的相对于无品牌产品而言的差异性反应。如果这个差异反应是正面和积极的，则这个品牌就有正面价值，反之，这个品牌就有负面品牌价值。品牌创建就是要创建基于顾客的品牌的正面价值。凯勒指出，这里的顾客，不仅包括个人消费者，而且也包括机构购买者。因此，这个概念不仅适用于个人消费品的品牌创建，也适用于产业用品的品牌创建。

在社交媒体已经渗透到每一个角落的时代，消费者可以随时随地上网，通过社交平台发布内容，影响自己的朋友或粉丝，他们已经掌握了塑造品牌的主动权，而不再只是传统媒体（电视、杂志、报纸、电台、户外广告）传播内容的接受者。相反，他们已经是品牌信息的内容创造者了。他们可以发布购买的体验、产品的功能特性，可以投诉或表扬，

而且他们不但可以在脸书或者推特上发只有文字内容的帖子，还可以发布照片、视频，可以回应品牌的信息，跟其他粉丝互动、点赞、转发，甚至可以发布自己原创的有关品牌的内容，即所谓的UGC（user-generated contents，用户原创内容）。而假如品牌没有主动去聆听这些UGC，一些重要的洞察是会被忽略掉的。

2011年，穆廷加、摩尔曼与斯密特（Muntinga，Moorman & Smit）发表了一篇研究“消费者线上跟品牌有关的行为”的论文，题为《虚拟社会资本对消费者与品牌相关的在线行为的影响研究》，提出了以下两点：

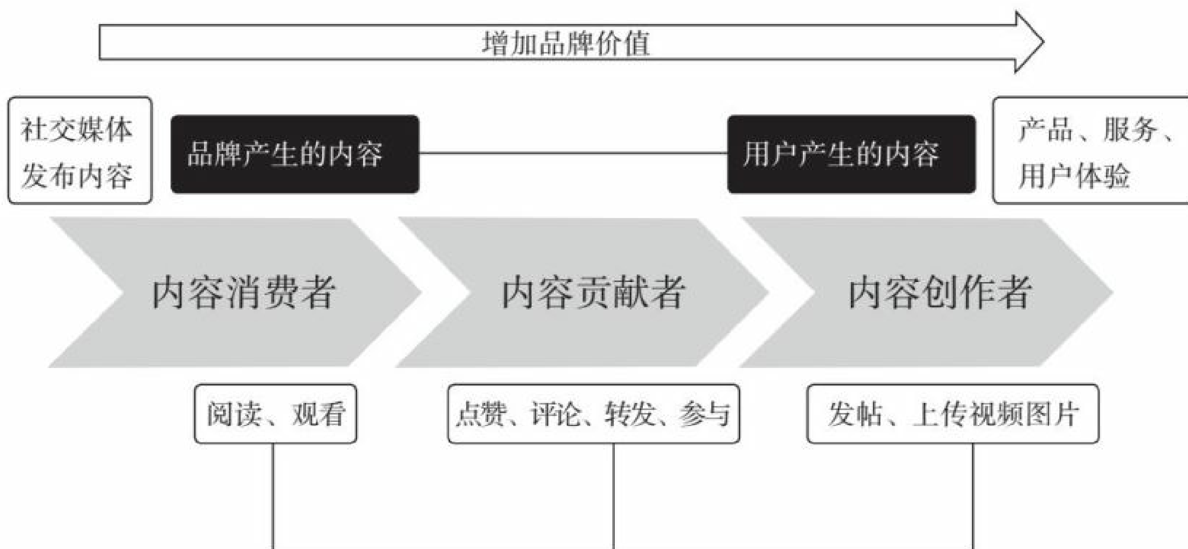
首先，消费者于在线社会网络当中具有维系、获取与投资虚拟社会资本的需要，由此引发消费者消费、贡献、创作与品牌相关的内容信息的行为。

其次，虚拟社会资本对消费者与品牌相关的在线行为影响的机理模型显示，联结强度与信息安全性等外部因素会影响消费者维系、获取或投资虚拟社会资本的动机，消费者消费、贡献、创作与品牌相关的信息内容受到外部与内部不同因素的影响，越是高层次的行为，消费者受到的影响越大。

基于这篇论文，斯基温斯基等人（Schivinski，Christodoulides & Dabrowski）在2016年3月发表了题为《衡量消费者与品牌有关的社交媒体内容的介入》的论文。这篇论文的研究对象虽然只局限于波兰的社交媒体用户，但是得到了学术界广泛的重视。这篇论文的结论可以归纳为以下几点：

▲1. 消费者在社交媒体上与品牌的关系，大致有三种：内容消费者、内容贡献者和内容创作者。内容消费者指一个用户看了某品牌商发布的帖子、图片和视频，他就是“消费”了这个品牌的内容；内容贡献者指一个用户看到某品牌商发布的内容，他对这个内

容点赞、评论、转发、参与投票和游戏，这样，他就为这个品牌的传播做出了“贡献”；内容创作者指一个用户自发地为品牌传播内容（帖子、提问、图片、视频、案例等），这样，他就是为品牌“创作”了内容。



消费者在社交媒体与品牌的关系

▲2. 品牌态度（brand attitude）和品牌价值（brand equity），基本上都跟内容的消费、贡献和创作数量成正比。也就是说，用户跟客户互动越多，无论是浅度的点赞，还是深度的传播口碑，都能够增加品牌的影响力。

▲3. 消费者对一个品牌的贡献，往往能够帮助品牌提升口碑和价值，也间接代表了一个品牌的社会化营销行为是否成功。

▲4. 品牌要做的事情，除了生产相关度高的“品牌产生的内容”（firm-generated contents，FGC）之外，更多的是要调动用户自发地去产生更多的UGC。就算品牌不产生内容，只要有大量的用户产生UGC，这个品牌的认受度也一定很高。经典的例子就是苹果公司。它很少在社交媒体上主动发布内容，但是这个品牌的UGC却一直源源不断。口碑带来的影响力，远远超过了传统媒体带来的效果。

▲5. 品牌要做的，就是把用户从内容消费者转化成为内容贡献者，然后再把他们转化成为内容创作者。

对品牌主的启示

首先，大部分人参与到社交媒体之中，都是为了获得社会资本。获取社会资本，可以让消费者得到更多消息、知识、学问，可以让他们建立人际关系，增加社会影响力，甚至能获取快乐和希望。所以，社会化营销本来就是针对消费者行为很重要的品牌营销手段，不能忽视。

其次，品牌主的所谓社会化营销，不应该只局限于在社交平台上发布“品牌产生的内容”，而是更应该通过创意活动、完美的产品和用户体验，激发更多的“用户产生的内容”，这样才可以更有效地增加品牌价值，也就是营销的长尾能够绵绵不绝地延伸下去。

再次，品牌主不应该把社会化营销的KPI，局限在粉丝数量、消费者贡献（比如点赞、评论、转发的数量）上，而更多的是应该想方设法去增加UGC的数量。然后通过“聆听”发现他们，跟他们互动，拉近关系，让他们能成为品牌的倡导者。如果美联航能这样做的话，它的社交媒体灾难也许可以缓解。品牌摆一个高高在上的“我就是这样”的姿态，在社交媒体时代是无益于品牌建设的。

最后回应一下前面提过的凯文·莱恩·凯勒。品牌要做的是让消费者产生共鸣，而不是简单地把品牌的功能或者理性利益传递给消费者，所以在社会化营销的层面上，品牌建设必须集中在感性诉求上。这方面，国外的奥利奥（Oreo）和维多利亚的秘密（Victoria’ s Secret），国内的杜蕾斯（Durex）都做得特别好。消费者喜欢的是品牌个性，喜欢的是品牌能适时地跟消费者产生共鸣。只有能引起消费者共鸣的品牌，才能够成为“被喜欢的品牌”，或者是能引起购买欲望的品牌。“被喜欢”的威力，也构成了品牌力：消费者把品牌当成了生活的一部分。回到美联航的案例，消费者产生的是负面口碑，品牌的价值就只有减分。在每个消费者都能够轻松发言，而且能高效地把信息传播到天涯海角的今天，品牌的任何行为，都可能是“一念天堂，一念地狱”。

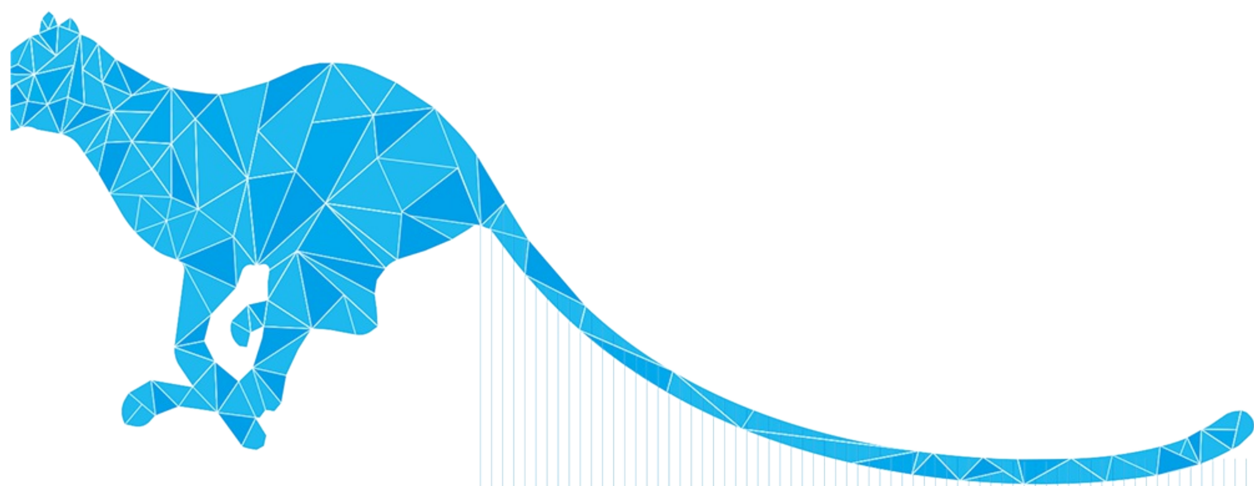
大家怎样理解品牌力？

胡东文：品牌力是指目标受众对品牌的认知结果，进而影响到其他行为的力度和程度。通常知名度高的品牌，影响范围较大，但不代表销量就会很高。品牌影响力可以是正面的，也可以是负面的。影响力的程度，正是消费者对品牌的认识、认知、认同到认定的热度升华。

杨礼捷：品牌力是一个品牌各方面的综合体验，包括产品本身、品牌文化、营销传播等诸多方面，也是影响消费者购买决策的重要因素。

刘莲：品牌力一定是好的，狭义上就是溢价能力。好的品牌就会有强的溢价能力。引用一个观点，米歇尔·特里希（Michael Treacy）和弗雷德·维尔斯马（Fred Wiersema）在《哈佛商业评论》的一篇文章中提过，占领市场只有三种形式：最好的价格、最好的产品和最好的整体解决方案。对于提供最好的产品和最好的解决方案的公司来说，品牌力极为重要。如果是提供最好的价格的话，品牌力就不那么重要了。

第三章
品牌金字塔的构成



要想不被替代，就一定要永葆不同。

——可可·香奈儿，香奈儿品牌创始人

案例：德国大众汽车vs特斯拉

先来看2015年11月26日《经济参考报》的一篇报道。

德国对大众发起逃税调查

据外媒报道，德国监管机构正在对德国大众汽车展开与尾气排放检测造假有关的逃税调查。有关大众汽车尾气排放检测丑闻的调查范围正在不断扩大，这意味着大众汽车或将受到更大影响。

德国西部城市布伦瑞克的检察官比吉特·希尔表示，本周已经对大众汽车沃尔夫斯堡总部的5名雇员展开了逃税调查，这宗调查与尾气排放检测造假有关。德国大众9月中旬曝出柴油车尾气排放检测造假丑闻，车辆在接受尾气排放检测时通过控制软件令排放数据达标，但实际上排放的污染物超出法定标准数十倍。

德国检方称，这宗调查的重点在于大众汽车因为生产低污染车辆而获得税务优惠，如果考虑这些车辆实际排放出的污染物数量，大众的这些车辆可能没有资格获得这些税务优惠。检方称，涉及的逃税金额数量可观。同时，除了逃税，这宗调查还可能涉及欺诈行为。在德国，一辆汽车每年所需缴纳的税款，与其排放的二氧化碳水平有关。

根据媒体后来的报道，大众汽车总共支付了250亿美元的罚款与赔偿。

再看一篇2017年2月3日《数位时代》的报道。

特斯拉不再是一家“汽车”公司

特斯拉不再是一家汽车公司了。

2月1日，特斯拉在其财务报告中将公司名称从“Tesla Motors，Inc”变更为“Tesla，Inc.”。这家原本生产汽车的公司将汽车隐去，只留下品牌。看似小小的变动，意味着埃隆·马斯克（Elon Musk）构建能源一体化公司的步子在按部就班地进行中。

这是一次筹备已久的改名，这项计划至少可以追溯到2006年马斯克在特斯拉的“秘密宏图”中的愿景，而去年11月特斯拉和SolarCity合并，则是整个计划的一次迈进，所以改名这件事，看似

是建立新特斯拉的“一小步”，实则是其构建完整服务体系的重要一步。

马斯克从来没有隐藏过自己的想法，在他的愿景里，清洁能源就是未来地球最重要的能源，在很多场合，他都提到了可持续能源的重要性。而更重要的是，能源和交通之间存在着非常密切的关系。

2006年7月，马斯克在特斯拉的“秘密宏图”中谈到特斯拉公司的首要目的“是帮助推进从碳氢燃料开采与燃烧的经济体，向太阳能电力经济体的转型”，围绕这个目标，不仅仅需要生产电动汽车，更重要的是实现“能源可持续”。到了2016年，马斯克再一次公开自己新的“秘密宏图”，提到了特斯拉的新目标，这一次，是特斯拉瞄准未来十年甚至是更长远时间的计划：

1. 创造惊人高效的、配备集成储电功能的、美观的太阳能板。

2. 扩充电动汽车产品线，满足各细分市场需求。

3. 通过大量的车队学习功能，开发出比人类手动驾驶安全10倍的自动驾驶技术。

4. 让车辆在闲置的时候，通过分享来为你赚钱。

在这四步计划当中，很明显，马斯克将以太阳能生产出清洁能源作为一环，连接汽车与家庭生活，加上全新的辅助驾驶技术，未来的特斯拉将会不局限于私家车的使用，而是完善成为城市共享交通网络的一部分，建立类似Uber（优步）那样的共享汽车服务。而马斯克为实现这一想法，在去年11月促成了特斯拉与SolarCity的合并，这意味着在未来，特斯拉出售的不仅仅是汽车，而将会是完善的交通系统服务。

以下是2018年3月15日《华尔街日报》的一篇报道的译文。

大众誓要超越特斯拉，2025年销售300万辆电动车

大众汽车是全球最大的汽车制造商之一，去年销量为1　070万辆。该公司周二表示，到2025年，它将在欧洲、中国和美国建设至少16家电动汽车工厂。大众汽车的目标是到2025年每年销售300万辆电动汽车。相比之下，特斯拉2017年的销量仅为10.3万辆，主要是高端Model S家庭轿车和Model X越野车。Model 3的生产始于去年，但特斯拉始终处于实现生产目标的挣扎状态。该公司已获得50万辆Model　3的订单，但距离其每年生产25万辆汽车的目标依然相去甚远。

大众汽车首席执行官马蒂亚斯·穆勒（Matthias Muller）说，该公司拥有大众、奥迪、保时捷、斯柯达、宾利和兰博基尼等12个品牌，他预计从2019年开始，“几乎每个月”都能推出一款新的电动汽车。穆勒在大众年度媒体发布会上说：“我们打算在短短几年内，推出世界上最大的电动汽车车队。”

畅销书作者吉娃（Bernadette　Jiwa）在她2018年2月出版的著作《故事驱动》（Story Driven）中，对这个案例有这样的评论：

“大众汽车是一家竞争驱动的企业，品牌的目的就是要成为行业第一。企业的愿景就是要在2018年成为全球最成功和最让人兴奋的汽车品牌，并且要从创新、销售、回报和最佳雇主四方面实现这个目标。大众完全有能力和技术去击败特斯拉，并成为全球最大的电动车企业。

“特斯拉从品牌启动的第一天就有一个愿景：加速世界向可持续能源的转变。首先，特斯拉没有定位自己是一家汽车公司；其次，特斯拉的愿景跟利润、回报都没有关系，而是为更美好的世界做出贡献。”

吉娃把企业品牌分成两类。第一类就是像大众汽车一般，是竞争驱动（competition-driven）的，目标就是要赢，一切的商业举动，都是为了应对市场竞争的。第二类就是像特斯拉一样，是故事驱动（story-driven）的，一切都是为了社会价值，针对的是消费者，差不多完全忽略竞争对手，为了满足消费者还没有被满足的需求，品牌会千方百计地寻找差异化。这两种企业的运营战略都没有

错，但是消费者会比较喜欢一个比较有个性、有情感、能跟消费者产生共鸣的有故事的品牌。

大家怎样评价德国大众汽车和特斯拉？

马晨程：喜欢特斯拉，特斯拉像手机界的iPhone，生来就披着高科技的外衣，给人以无限的遐想和惊喜；大众像当年的诺基亚，虽然以各种车型和稳定的质量表现，在燃油车时代给人以持续性的信任，但感觉在科技创新方面慢了一步。

占甜芳：对大众没有坏印象，但太崇拜马斯克了。他带着改变世界、改变人类的梦想和野心，把常人不敢想的变为现实。期待他把人类带往火星的新世纪。必须喜欢特斯拉啊！

卢正：我喜欢大众。虽然我不开车，但在我的成长历程里面，有许多美好的时间节点都会出现大众：在音乐里，在电影里，在著名的广告案例里。我喜欢这个品牌延伸出来的更多故事。特斯拉感觉没有生命，没有温度。

“品牌金字塔”的基本元素

在我的品牌营销课上，最重要的学习和产出，就是同学们要亲自做好一个特定品牌的“品牌金字塔”（brand pyramid）。构建品牌金字塔的好处，就是能够让企业真正知道自己在做什么、为什么要做这个品牌，以及为消费者创造了什么价值，这都有利于内部沟通和制定目标策略。有了品牌金字塔，管理者不会有“不知道自己在做什么”的感觉，公司内

部就有一个统一的运营纲领了。这除了能告诉大家这个品牌“是什么”，还能告诉大家这个品牌“不是什么”。这是至关重要的一步。

有关品牌金字塔应该如何构建，包括什么元素，各门派都有自己说法，所以也从来没有一个标准的规范。我们看到很多公司都有自己的一套“品牌金字塔”或者是“品牌屋”（brand house），但是作用都一样：让公司有一个清晰的价值定位。

要架构一个完整的品牌金字塔，并不是一件容易的事。我们发现很多公司高管就喜欢拍拍脑袋，想一想自己想要做什么，找几个文笔流畅的高手，就把它“构建”出来。不要说根本没有做过调研，没有得到过任何的消费者洞察，没有定义好目标消费者是谁，没有完整的差异化构想，更有可能连是否能做得到都是一个大的问号。

首先，我们应该先弄清一个完整的、最简单的“品牌金字塔”应该包含哪些元素，它们自上而下分别为：

1. 品牌愿景和使命。
2. 品牌的目标消费者。
3. 消费者洞察。
4. 品牌关键词（消费者利益）。
5. 品牌能给消费者的功能性和情感性利益（品牌主张）。

在课上，同学们曾经通过头脑风暴的形式，为Nespresso（奈斯派索）这个咖啡产品的品牌做了一个非官方的品牌金字塔：

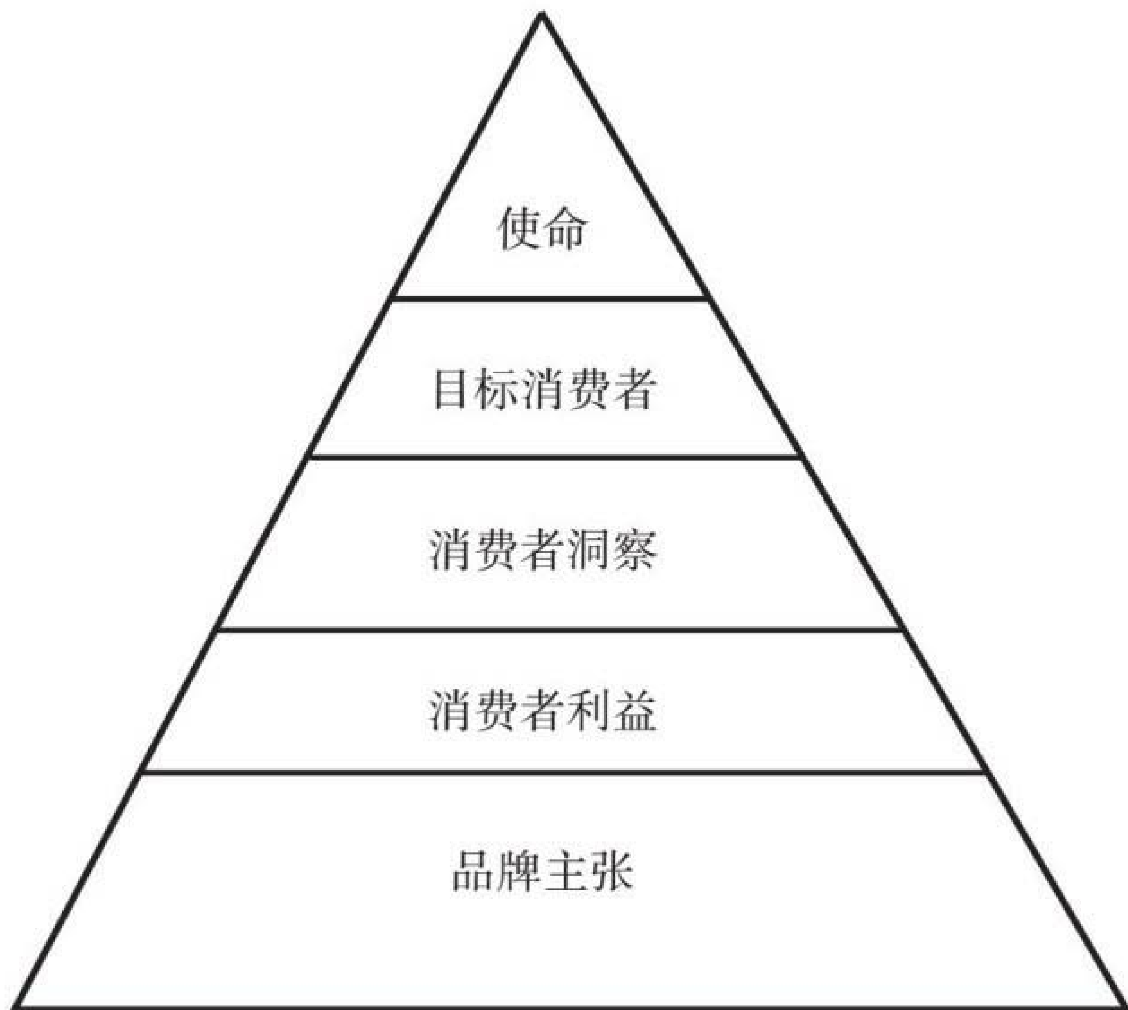
1. 品牌愿景和使命：让每个家庭都可以便捷地享受到最美味的咖啡。

2. 目标消费者：二到三人的一线城市小康家庭，年收入超过30万元，享受生活，而且觉得在家品尝美味咖啡是一种时尚。

3. 消费者洞察：即冲咖啡难喝、享受家庭生活、每个人要不同的口味。

4. 品牌关键词：享受、家庭、便捷、感情、味道。

5. 功能性利益：美味、快速、卫生；情感性利益：亲情、爱护、关怀。



品牌金字塔

而最后，同学给到Nespresso的一句话定位是这样的：

Nespresso以让每个家庭都可以便捷地享受到最美味的咖啡为目的，让年收入超过30万元，享受生活，而且觉得在家品尝美味咖啡是一种时尚的二到三人一线城市小康家庭，可以在家中享受便捷、快速、美味的咖啡，并且感到家人之间的关爱的一个咖啡品牌。

当然，这只是一个课上作业，没有跟品牌验证过。不过，这却是消费者的洞察，是他们定义的品牌定位。

这里，我们再来看一位港大同学的作业。他的任务是为星巴克设计一个品牌金字塔。当然，这个品牌金字塔也是非官方的，没有得到星巴克的验证，只能作为一个方法论去看待。但是，这位同学的作业让我们非常清晰地看到，一个品牌金字塔是如何构建出来的。

1.品牌愿景和使命

激发并孕育人文精神——每人、每杯、每个社区。

2. 目标消费者

一群注重享受、休闲，崇尚知识，尊重人本位的富有小资情调的城市白领。

3. 消费者洞察

- 追求舒适感、优越感。
- 期望能喝到高品质咖啡。
- 渴望了解咖啡知识。
- 有个地方可以边喝咖啡边看书、上网、聊天、聚会。
- 方便快捷地享受到充满美好感觉的咖啡时光。
- 追求高品质的休闲环境和服务。
- 渴望从琐碎的日常工作中解脱，忙里偷闲享受闲适轻松的时光。

4.品牌关键词

伙伴、专业、咖啡、文化、休闲、舒服、商务白领、美国西雅图、秘密菜单。

5.功能性利益

方便、快捷地享受高品质咖啡；情感性利益：享受休闲舒适的生活方式。

一句话定位品牌价值：

星巴克是以一群富有小资情调的城市白领为营销对象，以满足他们方便快捷地享受美好咖啡时光的愿望为目的，提供优雅的人文环境和高品质的咖啡，让他们可以忙里偷闲地享受休闲舒适的生活方式。

品牌愿景和使命

在金字塔的顶尖，是企业的愿景和品牌的使命。很多只有一个品牌的企业会把企业愿景和品牌使命等同起来，其实这两者还是有差异的。一般而言，很多跨国公司都会把两者分开，企业有一个愿景，每一个品牌又都有各自的使命。而很多中小企业都没有愿景，只有使命。这里强调一点，无论是愿景还是使命，都不是出自“赚钱”或者“为股东创造最大利益”的考虑。所谓的价值，从来都是为消费者创造的。企业的目的，是通过为社会和消费者创造价值，去获得利润，所以“赚钱”只是创造价值的结果。这一点是要十分清晰的。

愿景，是企业创始人的远大目标，一般来讲都是遥不可及的。正因为遥不可及，愿景才会特别崇高，而且会指引企业不断前行。其实，说得通俗一点，愿景就是企业要为人类创造什么价值的一个说法。

这里，我们来看看一些企业的愿景：

微软：帮助个人和企业实现最大的潜能。

亚马逊：成为地球上最重视消费者的企业，让消费者可以在适当的渠道用最低的价格买到想要的产品。

可口可乐：成为一个负责任的全球企业公民，通过建立和支持社区的可持续发展，令世界更美好。

SpaceX：建立跨星球人类文明，解决地球带来的各种潜在灾难。

特斯拉：加速世界向可持续能源转变。

使命是每一个企业或者品牌活着的原因，或者说是企业和品牌运营的意义。简单说，使命其实就是要为消费者创造什么价值的一句话定义。

迪士尼：让人们过得快乐。

脸书：赋予人们分享的力量，让世界更开放，联系更紧密。

沃尔玛：给普通百姓提供机会，让他们可以跟富人买到同样的产品。

惠普：为人类的幸福和发展做出技术贡献。

麦肯锡：协助我们的客户成为最杰出的公司。

腾讯：通过互联网服务提升人类生活品质。

这些有关企业愿景和品牌使命的句子，有没有让你觉得大开眼界？有没有突然发现自己的视野不够广阔？

当然，我们也看到一些企业，以自己要达到的成就作为主视觉去构想愿景和使命，比如说要成为最优秀的、世界第一的、最赚钱的某个行

业的企业，或者是要达到某项成就。其实，正如我前面说过，这些愿景的出发点都是为了利润，而利润只是手段不是目的。从消费者的角度来看，这些企业是自私的，因为价值的最终受益人是股东，不是消费者。最重要的是，这些愿景和使命，是一家企业和品牌的核心价值观，是一种良心上的思考。因为无论是管理人、营销人、同事、合伙人、合作伙伴、消费者还是普罗大众，都会从一家企业的价值观出发，去衡量这个企业或品牌的社会价值。

目标消费者

目标消费者，是指品牌在制定营销策略的时候，主要针对的消费群体。这个所谓的目标消费群体，不代表只有在目标范围内的人才会购买，重点是“主要针对”。营销策略是不能够针对所有人的，哪怕品牌的目标消费者其实包括了所有人。比如说，可口可乐的主要消费群体是13~19岁的年轻人，不代表45岁以上的中年人就不能喝。还有一点要弄清楚，就是目标消费者不一定就是用户。比如说，儿童玩具的用户是小孩，但是他们往往不是消费的决策者，小孩的家长才是。所以，在选择目标消费者的时候，营销人要梳理清楚消费者跟用户的区别。用户可能会对消费有影响力，但不一定都是消费者。最典型的场景就是送礼，消费者心里构想的是产品能够提供给用户的满意度，不是购买者自己的满意度，很多时候，在送礼这个场景中消费者的价格敏感度是特别低的。

我曾经有一个销售罐头食品的客户，其营销总监认为，品牌的目标消费者是25~35岁的城市白领女性，家里一般有一个6周岁以下的小孩。这些女性平日工作很忙，不一定有时间做菜，所以品牌的罐头食品最适合这类消费者购买。我看到这个有关目标消费者的描述的时候，隐隐觉得有点儿不妥。

- 这个品牌为什么主要针对这个年龄层的白领女性？

- 这些女性平日工作一定很忙吗？
- 这些女性不做菜，家里就没有人做菜吗？
- 不做菜，就一定要吃罐头食品吗？
- 这个对目标消费者的描述，只简单描述了一些人口变数。那这些女性的心理变数、行为变数甚至场景变数是怎样呢？

简单而言，这个描述有两个问题：第一，这些都是假设，没有经过消费者调查研究验证；第二，这些描述太笼统，不足以作为战略规划的支撑点。

那么，应该如何进行目标消费者描述呢？

要描述目标消费者，最好的办法就是描绘他们的“故事角色”（Persona）。“故事角色”就是假设这个是某个故事中的角色，把一切有关这个角色的人口变数、心理变数以及行为变数，都描述出来。

人口变数

人口变数即有关客观的现实，是一般人口普查需要知道的硬资料。包括了年龄、性别、住址、受教育程度、职业类别、婚姻状况、家庭状况、宗教信仰、个人收入、家庭收入等。在上面的例子里，“25~35岁已婚白领女性，一般有一个6周岁以下的小孩”就属于人口变数。

心理变数

心理变数之所以重要，是因为消费者的心理特质会关系到营销策略的制定。心理变数一般包括消费者的个性、价值观、生活态度、兴趣等。一般的消费者调研都会试图弄清以下几点：

- 性格是内向还是外向？
- 是否追求时尚？
- 是否有冒险精神？
- 是否敢于尝新？
- 是否喜欢炫耀？
- 是否贪图小利？

……

行为变数

行为变数是用来描绘“故事角色”行为偏好的要素，在描述目标消费者行为方面更加不可或缺。它包括消费者具体的行为偏好，对于营销策略的制定，至关重要。一般的消费者调研都会试图弄清以下几点：

- 是否喜欢购物？
- 是否经常出差？
- 是否经常到外面吃饭？
- 是否喜欢旅游？
- 是夜猫子吗？
- 是否喜欢运动？

……

通过调研（结合网上数据搜集），一个目标消费者的画像就可以被描述出来，一个“故事角色”就呼之欲出了。

以下是一家护肤品品牌真实的消费者画像描述。

人口变数

- 女性
- “80后”
- 居住北京
- 本科学历
- 已婚，家有幼儿
- 起居：晚12点，早7点
- 自有住房（还贷中）
- 年工资收入：40万元

心理变数

- 爱美、爱打扮
- 重生活享受
- 关注时尚
- 喜欢尝试新事物

行为变数

- 常去星巴克
- 常去上海
- 出差旅游只住高档酒店
- 4G高流量用户
- 爱看美剧
- 在学车

- 关注可穿戴设备
- 喜欢做菜
- 喜欢海淘
- 喜欢炒股
- 常看电影
- 喜欢瑜伽和慢跑

通过这个“故事角色”，该品牌把目标消费者描述成：

> 作息规律、注重品质、生活健康、爱尝试新鲜事物的“80后”城市小资已婚女性。

消费者洞察

商场如战场，节奏特别快。很多时候，从制定战略到战术执行，只是瞬间的事。很多公司不会专门常设市场研究部门，所以对于消费者的了解和洞察，会有滞后。不过，以我的实践经验，大部分企业高管，根本不重视消费者洞察，只不过是拍拍脑袋，就理所当然地认为消费者想要什么，品牌应该给消费者什么。消费者洞察的缺失已经为很多企业带来失败的严重后果了，但是很多高管还是没有吃一堑，长一智，还是不断重蹈覆辙。究其原因，就是文化上的“自以为是”心态在作祟。

斯通（Stone，2004）在其书中是这样描述消费者洞察的：“消费者洞察意味着对于消费者的深入理解，并有意识地将这样的理解用于帮助消费者实现他们的需要。消费者洞察也意味着聪明的机构能够以此更好地定位自己，从而满足顾客或者利益相关者的需求、获得盈利、控制预算、安心和合乎道德。”

很明显，消费者洞察是用来理解消费者、发现和满足他们的需求的。要是连消费者的需求都不知道，何谈满足他们呢？

要洞察消费者的需求，一般有几个方法：

▲现场互动 这是最有效的方法，唯一的局限就是样本有限。在一些高档的西餐厅，在顾客用完餐后，厨师会上前询问有关菜式的口味，看顾客是否满意，有没有需要改善的地方。其实，跟消费者互动不仅能够搜集消费者意见，更重要的是这本身就是一种营销手段。品牌越重视消费者的意见，就越能讨好消费者，他们复购的可能性也会越大。

▲观察 这是最简单的方法。品牌的营销人员可以静心观察实体店的人流、消费者的路线、消费者留意和忽略什么、消费者查询的是什么以及消费者的其他行为。此外，我们也必须观察竞争对手做了什么、如何吸引消费者、竞争对手的消费者留意和忽略什么、对什么感兴趣以及做出的选择。

▲问卷调查 问卷调查可以通过个人访问、电话访问、邮件访问或者线上问卷调查的形式实行。进行问卷调查之前，需要确保有一个合理的抽样方法和样本数量，好处是它的结果可以量化，以及可以通过统计学的测试推演出很多有启发性的结果；坏处是难以跟进问题的答案。这个方法十分流行，也有很多专业的市场调查公司为企业和品牌提供全套服务，甚至是洞察解读。

▲采访 采访的好处是所有问题都是开放性的，受访者可以自由发挥，而且问题的答案可以得到澄清，也方便跟进追问。不过，每一个采访需时不短，所以样本数量一定不会很多。由于难以量化，品牌很容易把答案做倾向性的解读，产生偏见。

▲小组研讨会 又叫聚焦小组（focus group）。一般而言，这样的形式是通过鼓励4~10位参与者对某一个指定的题材发表意见，并且通过讨论获得一系列集体结论的小组会议。其实，这样的形式最好应用于品牌创意的“头脑风暴”，让消费者通过发挥创意为品

牌提供建议和营销点子。

▲线上互动 社交网络日益流行，大部分消费者经常在微信朋友圈、微博、豆瓣、知乎等平台，跟朋友互动。品牌也可以通过发布帖子寻求建议，关注消费者的账号，主动跟消费者互动、聊天等，从而得到消费者洞察。

▲社会化聆听 品牌也可以聘请网上的“聆听代理”（Listening agency），去“聆听”消费者的需求、喜好。无论是国内和国外，都有不少的聆听代理，它们不但可以聆听舆情、通过锁定关键词监控相关内容，有些甚至可以帮助品牌主动发现消费者，是一项十分有用，却经常被低估的营销战术。国外著名社交媒体研究者坎普（Simon Kemp）就曾经说过：“通过分析消费者在社交网络上点击的68个赞，就可以推测这个人的肤色、性取向、宗教和政治信仰、学养等；分析70个赞的话，分析报告的准确度比他的朋友对他的认识还要准确；分析150个赞的话，比他的家长知道的还要多；分析300个赞的话，比他的伴侣更清楚。假如能够分析足够多的赞的话，这个分析报告可能比他本人都要了解他自己。”

▲大数据搜集 大数据是指不定时用常规软件工具对其内容进行抓取、管理和处理的数据整合。这是一个大题材，我没有打算在这里详细分析大数据的威力。不过，品牌要理解的是，今天的每一个人都在不自知的情况下，主动贡献着自己的各种数据。这些数据包括地理位置、社交数据、打车数据、网购数据以及其他行为数据等。任何人只要在网上有任何行为，都能够被追踪，所以也就出现了所谓的“精准营销”。既然大数据能被搜集，自然就能被应用。消费者洞察就是其中一种重要的应用。

其实，品牌需要知道的，不仅是消费者需要什么，还要去发现消费者有什么需求，是市场上的品牌还不能完全满足的，然后品牌可以采用产品、服务、用户体验方面的差异化策略，去填补这个价值空间。

品牌关键词

品牌关键词虽然没有被放在金字塔的塔尖，但是它应该是构思金字塔的切入点，是头脑风暴的第一步。当品牌管理层在设定品牌是什么的时候，他们会想到什么方向？他们希望消费者会联想到什么东西？在金字塔里面，我们建议相关的关键词不要太多，最多6个。进行头脑风暴时，一般参与的人数在6~8个人之间，大家可以先天马行空，毫无限制地把意念尽情表达出来。列出几十个关键词后，再进行反复讨论，最终提炼出6个，并以此作为品牌营销策略的依据。

前文我们提到过TOMS品牌，它的品牌关键词包括舒适、便宜、设计简单、博爱、公益、快乐。这些关键词，显示了TOMS除了设计简单、舒服、便宜，还致力于公益事业，传播博爱的理念，让需要帮助的人得到快乐。这也就是TOMS的价值定位。

来看另一个例子。澳大利亚的一个乳制品品牌准备把乳酪出口到中国。营销顾问为品牌做了很多轮的市场调查，把中国家庭和中国人如何消费乳制品的洞察给到品牌，并且推荐了6个关键词：有机、天然、营养价值、幸福感、早餐、爱护孩子。很明显，这个品牌主要针对有孩子的家庭，强调品牌的营养价值之余，也着重传播爱和幸福感这两个情感观念。

品牌的关键词看似简单，但是其实都是经过千锤百炼的市场试炼筛选出来的。这些关键词，是构成品牌金字塔的重要基石。

功能性利益和情感性利益

很多营销大师都说过一句话，消费者是非理性的。其实，真正的意思应该是，大部分的消费者在做购买决策的时候，都不需要百分之百的

理性。

对于很多价格不高的产品，消费者做购买决策差不多完全凭冲动。比如说，你很少看到有糖果品牌说自己口味特别甜，但是它们的广告都会带出“甜丝丝”的感觉。就算对于价格较高的品牌，你也会发现营销的信息不都是传播功能利益，因为功能利益本身只属于基本层面，情感利益才能让消费者产生共鸣，进而喜欢并产生购买冲动。

对于TOMS，“能够传播博爱的信息”就是一种情感利益；对那个澳大利亚的乳制品品牌，能够“让你有爱护孩子和增加家庭幸福感”就是一种情感利益。

腕表从来不会夸自己走时准确，因为这是基本的功能，而且事实上有一些消费者并不介意腕表上的时间准不准确。腕表的另一个功能利益就是美观，这是消费者购买腕表的重要考虑。当然其他考虑还可以包括重量、防摔、保修期等。多年之前，铁达时的广告“不在乎天长地久，只在乎曾经拥有”，其实卖的是一双的情侣表。这款腕表在表的背面，就刻上“天长地久”四个字，最适合情侣佩戴。但是其实它们最大的购买场景，是送礼。试想一双新人收到送礼者那么有心思的祝福，一定感动。这个设计的腕表，到现在的销量历久不衰，这就是情感利益的威力了。

其他情感性利益的营销信息，还有可口可乐和麦当劳的“快乐”，手机Vertu（纬图）卖的是“自豪感”，沃尔沃传播的是“安全感”，苹果卖的是消费者的“极客感和优越感”，李锦记传播的是“一家人一起吃饭的幸福感”，美图传播的是“分享照片的愉悦”。

其实，对于品牌而言，功能性利益和情感性利益是要兼顾的。但是，很多品牌（特别是老板本人）都有强烈的“产品经理思维”，就是他们提供的产品是最好的，能给到消费者的功能也是最强大的，却往往忽略了要跟消费者建立情感联系的重要性。

结语

如前面讨论，一个简单但是完整的品牌金字塔，需要的元素包括以下5点：

1. 品牌愿景和使命
2. 品牌的目标消费者
3. 消费者洞察
4. 品牌关键词
5. 品牌能传递给消费者的情感性和功能性利益

有了品牌金字塔，营销的方向与管理层的商业目标就能够做到一致，不会脱轨。除了能够用于内部定时的品牌审核，也便于在公司内部跟员工沟通，在公司外跟消费者和其他利益有关者（媒体、营销代理、合作伙伴、供应商、渠道商）沟通。这样，品牌是什么，不是什么，它的个性、腔调、形象、给人的感觉都会变得鲜明了。

一个形象鲜明、讨人喜欢的品牌，它的特别之处在于能够形成一条营销长尾。当提到咖啡店的时候，很多消费者会想到星巴克；当提到汉堡包，大家会想到麦当劳；当想到智能手机，大家想到苹果的iPhone；想到夏日消暑的冰凉饮料，很多人会想到可口可乐。这些，就是鲜活的品牌。对这些品牌来说，通过品牌建设和塑造，一条长长的营销长尾就形成了。这些品牌的影响力都是毋庸置疑的。

他们这样理解“品牌”：

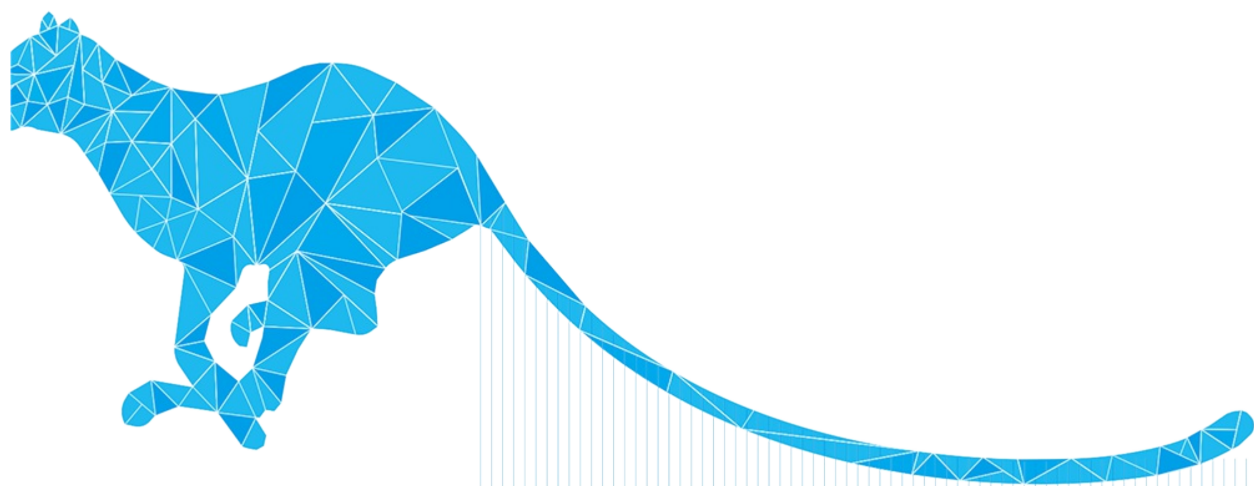
李磊：以前的品牌逻辑是，如果可口可乐在世界各地的厂房被一把大火烧光，只要可口可乐的品牌仍在，很快它会让所有的厂房在废

墟中拔地而起。现在的品牌逻辑是，即使苹果公司的品牌影响力再强大，如果其他公司推出了比它更强大的创新产品，整个苹果帝国会很快坍塌。

翟兮陌：品牌的互联网思维，是把品牌放在一个更高的纬度里面，触点可以抵达每一个终端。

肖小肖：品牌力、营销力和产品力都是与消费者建立联系的点，通过联系增加互动，就如同人与人的交往一样，一来二去，从陌生到了解，从了解到理解，从而进化为情感。当有了情感，黏性自然高了，更重要的是对错误的容忍度也高了。所以，我理解的品牌力就如同一个人的人格魅力。做品牌也像做人一样，首先要三观正确。

第四章
品牌原型的应用



个性的开始恰好就是比较的结束。

——卡尔·拉格斐，著名时装设计师

案例：特斯拉的理想是环保出行

特斯拉（Tesla）是传奇人物埃隆·马斯克（Elon Musk）商业帝国版图的重要组成部分，20世纪90年代时，他是线上支付公司PayPal的联合创始人，卖掉股份之后，他为了实现个人愿景，冒险创办了研发和生产能运载人造卫星的火箭的SpaceX（愿景是把人类移民到火星）；2004年

他成为特斯拉的最大股东；2006年，他创办了太阳城（SolarCity），从事生产太阳能面板的生意（这公司2016年被特斯拉收购）；2013年他建立胶囊船公司Hyperloop One，把陆上移动的速度提升到每小时1 200公里。马斯克被誉为最有未来感的创业家，一生的创业都不是为了追求更多的财富，而是出于个人使命感的驱使。

特斯拉的创始人是马丁·艾伯哈德（Martin Eberhard）和马克·塔彭宁（Marc Tarpenning），他们都是20世纪末美国互联网创业大潮中的成功人士，艾伯哈德是极有才华的工程师，他有很强的社会责任感，对地球变暖的现象忧心忡忡，他的理想就是用新能源汽车替代燃烧汽油的汽车。二人于2003年7月1日创建了特斯拉汽车公司，目标就是研发电动汽车。特斯拉的起点是要研发并生产高性能的纯电动跑车，这需要大笔的资金，在融资的过程中，艾伯哈德遇到了马斯克。2004年2月，马斯克向特斯拉投资了630万美元，成为特斯拉最大的股权人和董事长。加入了马斯克的特斯拉，加入了明确的品牌愿景、价值观和策略。

特斯拉的愿景，是“加速世界对可持续能源的转变”。很明显，马斯克从第一天就不是建立一家马上能赚钱的汽车生产商。他认为地球能源不是取之不尽的，所以必须让人类意识到要从依靠可燃烧的能源，比如石油、天然气，转变为依靠太阳能，特斯拉就是一个新能源汽车的品牌。特斯拉的策略蓝图包括了下列5点：

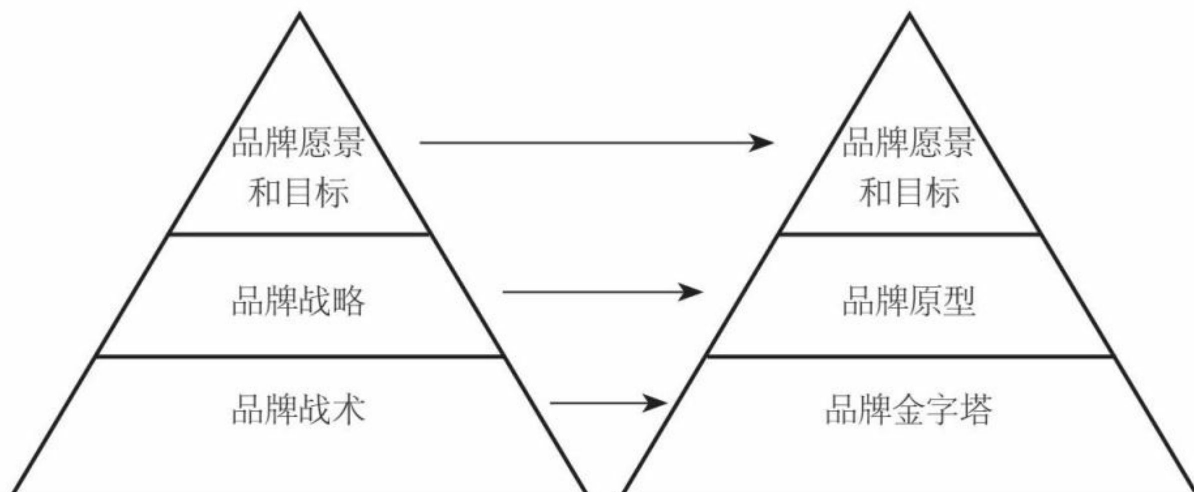
1. 把引人注目但是廉价的电动车引进市场
2. 创造美观的太阳能电板无缝连接整合式的汽车电池
3. 扩充生产线以满足不同消费者类型和阶层的需求
4. 发展比普通汽车安全10倍的无人驾驶电动车
5. 创造共享的出行平台

回顾过去十几年，消费者看到酷炫的Roadster跑车于2006年面世，其后在2009年发布Model S，可是到2012年才能交到车主的手中；2015年推出运动型多功能车Model X；2016年终于实现了把廉价版的特斯拉Model 3推出市场（基础售价是3.5万美元）。2018年，马斯克宣布会研发、生产跨界车Model Y。特斯拉的所有产品在消费者的眼中都是炫酷性感的，是创造出来的，不是生产出来的。特斯拉车主的身份，既是性感柔物的拥有者，也是环保先锋。他们追随着特斯拉的愿景和意义，努力创造一个环保的生活方式。

2017年，从市值上看，特斯拉已经是美国仅次于福特的第二大汽车公司，这是十几年前公司初创的时候大家都不敢想象的事。不要忘记，特斯拉并不是一家立足于传统汽车基地底特律的汽车企业，而是一家硅谷的互联网企业。2017年2月，马斯克公布把特斯拉汽车公司（Tesla Motors，Inc.），改为特斯拉公司（Tesla Inc.），这意味着这家公司不会只着重研发和生产汽车，而是遵循它的愿景，为实现地球人的环保出行而努力。

从品牌原型的角度去看，特斯拉属于创造者，它从来都不盯着竞争环境。品牌唯一要做的事情就是不断创新和突破，为实现愿景不懈努力。

品牌建设与塑造，是营销长尾最重要的构成因素。一家企业首先要知道自己的愿景和目标，然后才能规划实现目标的战略，再然后才是一系列战术。从品牌营销的角度来看，道理大同小异。先有品牌的愿景和目标，才能制定战略，再论及战术。做一个有故事的品牌，搭建品牌金字塔属于战术层面，而找准品牌原型属于战略层面。首先要明确，你到底要做一个什么个性的品牌呢？



品牌个性原型

前文我们提到了构建品牌金字塔的重要性和方法。这是每一位品牌营销人都应该学会和掌握的学问。通过品牌金字塔，我们可以为企业和品牌提供一个标准的说法、方向以及赋予品牌存在的意义。不过，仅有了一个说法，这个品牌还是不够生动活泼，我们需要赋予品牌一个能让消费者解读的个性，这样才能够真正让品牌活起来。所以，我们要学习怎样设计品牌原型。“品牌原型”是一个重要的概念，而且本来就在人们的生活里面。可是，很多人都忽视了它在营销策略和执行上的地位。

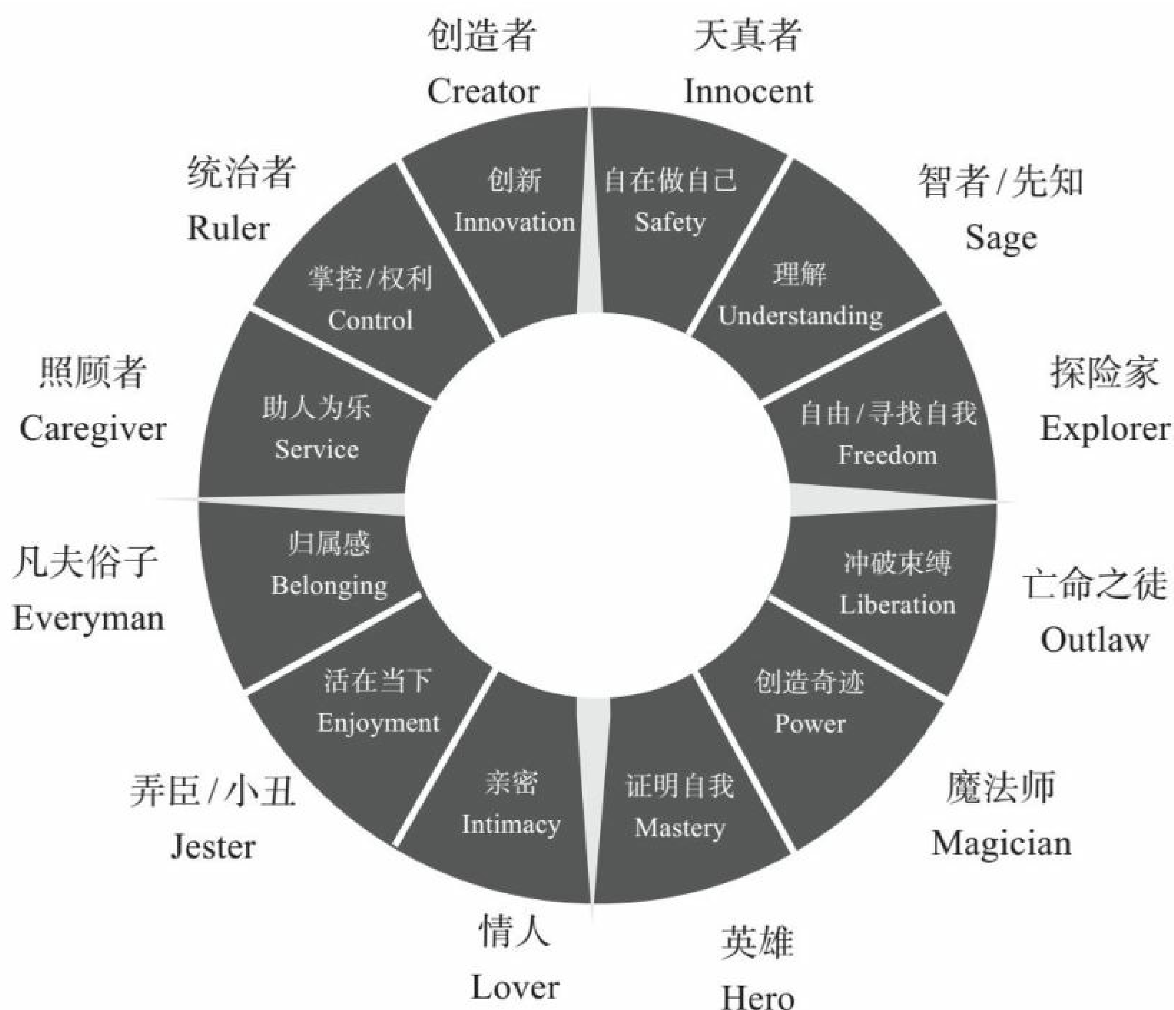
2001年年初，一本很重要的有关品牌塑造的书出版了，书名叫《英雄与亡命之徒：通过原型建设杰出品牌》（*The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*），作者是玛格丽特·马克（Margaret Mark）和卡罗·皮尔森（Carol S. Pearson）。这是我一直推崇的有关品牌营销的实用参考书，对想要塑造品牌的营销人而言，我甚至认为是必读书。

12种品牌原型

每一个品牌都应该有一个让人津津乐道的品牌故事。有故事的品牌，必然有它们的个性，让消费者能够识别、喜欢、传颂。塑造有明确个性的品牌，其实是一项营销任务，一项重要的长期投资，也是伟大的品牌和普通品牌的差异所在。

心理学家荣格（Carl Jung）认为，每个人的心里都有一套原型的概念。这些原型具有共通的本质，它们以神话的元素、以不同形式和形象出现在世界各地，同时也是每个人自身潜意识的产物。如何开启人类潜意识里的欲望，并引发人们想要满足这些原型渴望的欲望，便是以神话原型打造深植人心品牌的基本概念。

在古希腊，原型构成了神话的基础，这些希腊神话中的人物，为品牌原型提供了12种特定的相关形象。这12种原型，可以用一张图清晰展示：



希腊神话中的12种人物原型

它们又可以分成4大类别：

1. 稳定与控制：创造者、统治者、照顾者
2. 独立与实现：天真者、智者/先知、探险家
3. 归属与享受：凡夫俗子、弄臣/小丑、情人
4. 冒险与征服：英雄、魔法师、亡命之徒

这里，我简单说一下每一类品牌原型的特性和案例。

创造者

这个原型又称为“艺术家”“梦想家”。

属于创造者的品牌，从来不会盯着竞争环境，甚至可以说从来不会把竞争对手放在眼里。这些品牌都会有远大的愿景，希望为人类创造价值。这些品牌最害怕的，就是只能做平凡的事。对它们来说，赚钱从来是次要的事，不断创新、突破现状才是这些品牌的任务。它们的天赋就是创造力和想象力，而最大的误区就是为了追求完美而错误地创造了产品和体验。最经典的品牌例子，就是前面提到的特斯拉和苹果。

特斯拉的愿景是“加速世界对可持续能源的转变”，而不是做一个在汽车行业里的领先品牌，长远的使命就是要为人类谋求福祉。苹果的创造力可以体现在乔布斯1996年重新担任公司的首席执行官之后，从只是生产电脑，到让人惊叹的iPod、iPhone、iPad等这些改变人类生活行为的产品。

统治者

这个原型又称为“王者”“领袖”。

统治者的任务就是要设定规范。这些品牌都有一种霸气，十分有控制欲，而且要让竞争对手追随它们的做法。它们最害怕的就是边界被侵犯，所以一般来讲都不断追求从各方面能够成为最好的、最快的、最准确的。这些品牌最害怕的就是被超越、被控制、被颠覆。它们的陷阱就是因为过于想制定和控制规则，被政府和竞争对手恶意中伤和打击。

最能让人感受到有“统治者”原型的品牌，就是微软。相信大部分电脑用户，都听过和用过微软的Office系列产品Word、Excel和Powerpoint。其实这三个软件几乎堪称文字处理工具、数字图表处理工具和演示工具的规范了。这几个软件，可以说是商业世界最流行的沟通

工具。就算是网页浏览器，大部分非苹果电脑用户，都是用微软的Internet Explorer（IE）。历史原因是因为，曾经有一段时间，所有新发售的非苹果电脑，都会预先安装IE，结果就养成了用户用IE的习惯。当然，这个“绑定”的做法，终于引起有关垄断的诉讼，而微软也因为这个原因，受到了巨额的罚款。

其他堪称“统治者”的品牌，还包括IBM（国际商业机器公司）和劳力士。它们都拥有行业领导者的品牌气质。

照顾者

这个原型又称为“培育者”“家长”。

“照顾者”原型的品牌，以保护和提供安全感为己任。它们就像人类的家长，天生有关心、爱护、照顾和培育小孩的责任和气质。它们害怕的是自私和不知感恩的消费者和合作伙伴，所以弱点就是需要跟其他利益相关者互相依靠，也害怕被背叛和伤害。这些品牌天赋热情、慷慨，乐于助人，但是有时候也过于柔弱，容易被其他品牌打击。

大部分母婴用品、护肤品、公益机构品牌，都拥有“照顾者”的气质，提供保护和安全感是这些品牌必然的个性。另外一个拥有“照顾者”个性的品牌，就是沃尔沃汽车。提到沃尔沃这个汽车品牌，大家马上联想到的就是它的安全性，能够提供给司机和乘客最大的保护，守护一家人的幸福。

其他“照顾者”品牌包括了妮维雅、宝洁等。

天真者

这个原型又称为“浪漫主义者”“追梦者”。

小孩子经常被形容为天真无邪，只有快乐没有忧虑。拥有像小孩子

一样的个性的品牌，一般都是“天真者”。这些拥有“天真者”特质的品牌，天生的使命就是让人们过得快乐。所以它们最害怕的，就是不能够让消费者快乐。性格上，它们乐观、善良，而且充满正义感。最经典的“天真者”品牌，首推迪士尼。

任何一个小孩，只要知道会去迪士尼乐园，一定高兴得不得了。到了迪士尼乐园，见到可爱的米老鼠、唐老鸭、小熊维尼，或者是充满了正义感的巴斯光年、可爱的白雪公主，都十分希望跟它们合照，十分希望购买迪士尼的纪念品。当然，迪士尼还有电影、漫画、电视节目等娱乐性强、让大家快乐的产品。正因如此，迪士尼的使命，就是“要让人们过得快乐”。

另一个经典的“天真者”品牌是麦当劳。小朋友听见麦当劳的名称，就会联想到能吃好吃的，能玩好玩的。可以吃儿童套餐换取玩具，能够在麦当劳举行一场属于自己的生日会，更是每个小孩子的梦想。

智者

这个原型又称为“学者”“军师”。

不断探索学问和未知是这些品牌的典型特质。它们天生聪明，渴望发现真理，利用智慧去了解和分析世界，抗拒一切欺诈、伪装、误导，自我培养能够洞察世界的能力。不过有时候这些品牌只会研究、劝谏，但不一定会执行，或者是经常借用其他资源去落实计划。

很多管理咨询公司和非营利学术机构都是“智者”型的品牌。比如说大名鼎鼎的麦肯锡。麦肯锡的愿景就是“协助我们的客户成为最杰出的公司”，这是典型的军师角色。通过各种理论、模型、路线图，麦肯锡致力于为企业提供最专业的商业策略。

另一个很好的“智者”型品牌就是“国家地理”（National

Geographic）。其实这是一个媒体品牌，通过电视节目、杂志和书籍，为大众揭开很多地理、历史、考古、人类学、生物、地质学的神秘真相，为读者和观众提供更多关于地球和物种的历史和发展的知识。毋庸置疑，国家地理的受众，能不断吸收学问，让自己也能变成智者。

探索者

这个原型又称为“探险家”“流浪者”。

顾名思义，“探索者”品牌就是喜欢不断尝试新的体验，不断挑战新的边界。它们拒绝留在舒适区，总喜欢不断突破。对这些品牌而言，利润不是它们经营的意义所在。这些品牌追求自由和冒险精神，要跳出传统的枷锁，给到消费者的是最好的体验和满足感。

经典的“探索者”品牌就是星巴克。星巴克的承诺，就是为顾客提供最好的咖啡、一个“第三空间”，让顾客在家和办公室以外，可以以最愉悦的心情享受生活。它改变了服务的传统理念，让服务生除了是咖啡师之外，还是品牌大使，赋予他们跟顾客互动的权力，让顾客感受到最贴心的用户体验和超越期望的服务水平。除了传统上的星巴克咖啡实体店之外，后来启动的星巴克臻选门店（Starbucks Reserve）和星巴克烘焙工坊（Starbucks Reserve Roastery），都是星巴克的品牌创新，让消费者可以有不一样的体验。这些都是星巴克的探索精神，驱动品牌不断前行的实践。

其他“探索者”品牌还包括了陪伴充满冒险精神的探索者的衣服生产商北面（North Face）和哥伦比亚（Columbia），还有越野车品牌典范路虎（Land Rover）。

凡夫俗子

这个原型又称为“普通人”“好人”。

简单说，“凡夫俗子”类型的品牌其实就是大众化品牌，希望得到大众认同，不求特别只求平凡。这些品牌的优点就是友善、同理心和亲和力强。它们不追求让人惊喜的产品和服务，但是要有标准以上的品质。对消费者而言，这些品牌诚实可靠，性价比高。

“凡夫俗子”的典型品牌例子，就是日本服装品牌优衣库。优衣库的衣服设计简单，价格低廉，完全没有奢华和浮夸的理念。品牌的目标消费者就是普罗大众，所以性价比高，但是同样注重品质，得到普遍认同。另一个日本的家居用品品牌无印良品，也有同样的特性。它还有一个特色，就是所有的产品都不会有品牌标签和标志，其他人根本不知道产品的品牌，它的产品讲究“这样就好”，而不是“这样很好”，品牌的关键词甚至包括了“简单”“和谐”“中庸之道”“跟环境融合”等。这绝对就是追求简单、普通的消费者的心头好。

小丑

这个原型又称为“弄臣”“喜剧演员”“愚者”。

“小丑”品牌的特质就是有趣可爱，追求的就是享受生命，无拘无束，快乐地活在当下。所以这些品牌大多是喜欢热闹、爱搞笑和创造乐子的，针对年轻人或者小孩的品牌。

最经典的“小丑”品牌，就是M&M’ s巧克力豆。一颗一颗不同颜色的巧克力豆，创造了不同颜色的巧克力人物：红豆、黄豆、橙豆、绿豆等，各自被塑造成不同的性格，被无数小孩喜爱，给他们带来无比的乐趣。另一个“小丑”品牌就是嘉士伯啤酒，品牌推销的就是无拘无束和活在当下的感受，只要有好友相聚一起看球、玩游戏、聊天，都可以纵情畅饮，它们的广告口号很简单直接——“可能是世界上最好的啤酒”。

情人

这个品牌原型又被称为“理想主义者”“幸福者”。

“情人”品牌讲究跟消费者的感性联系，特质就是要让人感动和幸福，所以特别强调亲密感和感官享乐。“爱”“热情”和“吸引力”是“情人”的关键词，无论是爱别人还是被爱，跟工作、生活、亲人、情人都需要有亲密的关系。

提起“情人”这个品牌原型，差不多每个人都会马上想到香奈儿。香奈儿的创始人可可·香奈儿的故事，本身就是一个充满情感的爱情故事。想一想香奈儿的香水No.5、可可、鸦片，都是充满热情和吸引力的。

另外一个近年抢了不少风头的“情人”，品牌就是女性内衣品牌维多利亚的秘密（Victoria’ s Secret）。内衣跟亲密关系的联系是直截了当的，过去的内衣品牌大多数都是传播品牌能够让女性身材更好、更舒服。但是看看维多利亚的秘密热情、性感的超级女模，在每年的走秀表演上，穿上品牌的性感内衣，吸引了无数的目光，就知道这个品牌改变了女性内衣跟女性的关系了。它要告诉每一个女性，穿上维多利亚的秘密，你就是一个性感女神。

英雄

这个品牌原型又称为“战士”。

“英雄”品牌的特征就是挑战困难，创造更好的世界。这些品牌不会因为有困难而退缩，相反他们的基因就是充满信心地去攻克难关，去证明自己的价值。这些品牌的问题，就是必须要在竞争比较激烈的环境里，才能够发挥它们的“英雄气概”，所以它们绝对不会是创业品牌，反而经常是行业里的后起之秀。

比如说，运动品牌耐克就是以“英雄”作为品牌原型来塑造的。在运

动行业里面，一直以来的老大哥都是阿迪达斯，其他竞争对手还包括了彪马、新百伦等。耐克的竞争策略，并不是追随阿迪达斯做一个潮流运动品牌，而是提出了明确的愿景——“帮助运动员提升表现”。田径选手、篮球员及其他很多运动员，都会选用耐克的产品。

另一个“英雄”品牌是联邦快递。30多年前，联邦快递首创隔夜快递服务，而且自建运输队伍，降低传递失误和速度太慢的风险，把竞争对手联合包裹服务（UPS）、DHL等比了下去。这种勇于创新的精神，也是“英雄”的争胜手段。

魔法师

又称为“巫师”“预言家”。

跟名称一样，“魔法师”品牌的使命就是要让你梦想成真，让人感受到不可思议的魔法。这些品牌希望能够理解世界运转的逻辑，策略就是提出远景并千方百计地加以实现。这些品牌的天赋，就是充满幻想力，缺点就是流于意念，不能实施。有趣的是，很多消费者喜欢“魔法师”品牌，都是因为直觉上的喜欢而产生购买冲动。

属于“魔法师”的品牌，近年较为人熟悉的，肯定就是哈利波特。哈利波特指的不单是它的小说，还包括了电影，以及无数的延伸产品。这个品牌都是围绕哈利波特这位魔法师对抗黑暗世界的过程，以及他和他的好友在魔法学校的生活和历险展开的。这个品牌给消费者无限的想象力，无论是小说、电影还是其他产品，都有带给消费者梦想成真的感觉。

亡命之徒

又称为“反叛者”“颠覆者”。

“亡命之徒”的特点，就是性格反叛，喜欢打破常规。大部分人是这样的话，它们偏偏就要特立独行，绝不随众。喜欢“亡命之徒”品牌的消费者，一般也比较有个性，跟其他人不一样，希望吸引其他人的注意。所以，这些品牌的关键词，就是“改变”和“颠覆”。

摩托车品牌哈雷（Harley-Davidson）就是经典的“亡命之徒”。跟传统摩托车不一样，哈雷的消费者根本没有视哈雷为交通工具。哈雷的摩托车，根本就是成人的玩具。每一部哈雷都有浮夸的设计，轰隆隆的引擎声，就是要惹人注目。连哈雷的车主，本身也会为了骑哈雷，穿上标新立异的服饰。哈雷，就是反叛者的座驾，颠覆了路上交通工具的一般思维。

爱彼迎（Airbnb）是另一个著名的“亡命之徒”。一般旅游者都会预订酒店旅馆，享受有系统的标准住宿服务。爱彼迎开创的是住宿物业拥有者的社区，让这些物业主可以出租自己的物业给旅游者作短暂住宿，顺便可以让他们探索当地的社区，融入当地人的生活。

其他“亡命之徒”的品牌，还有共享出行的先锋优步（Uber）和国内共享单车品牌摩拜单车等。

其实，品牌原型并不是一成不变的。很多品牌可能同时拥有几个原型，也可能在不同时期，或者面对不同的消费者，有不同的品牌原型。比如说，苹果既是“创造者”，也是“英雄”和“亡命之徒”。迪士尼也可以同时是“天真者”和“魔法师”。重点是，品牌需要有一个个性，能够让消费者认同，产生共鸣，才能够增加品牌的受喜爱度，让消费者的购买欲望增加。当然，更重要的是，有了品牌原型，讲品牌故事就顺理成章了。

十二种品牌原型的特性

名称	特征	案例
创造者（Creator）	创造可持续的价值	苹果、特斯拉
统治者（Ruler）	设定规范，皇者气派	微软、IBM、劳力士
照顾者（Caregiver）	提供保护和安全感	沃尔沃、宝洁、妮维雅
天真者（Innocent）	让人自由快乐	迪士尼、可口可乐
智者（Sage）	不断探索学问和未知	麦肯锡、诚品书店
探索者（Explorer）	追求不一样的经验	星巴克、亚马逊
凡夫俗子（Everyman）	追求平凡和群众认同	优衣库、VISA
小丑（Jester）	有趣可爱	M&M’s 巧克力豆、嘉士伯
情人（Lover）	让人感受幸福	香奈儿、维多利亚的秘密
英雄（Hero）	对抗不公义，追求更好的世界	耐克、联邦快递
魔法师（Magician）	让梦想成真	哈利波特、Master Card
亡命之徒（Outlaw）	打破常规，性格反叛	维珍航空、哈雷

塑造品牌原型的诀窍

品牌跟人一样，可以有一个主要个性，还有一些辅助的性格，但是不可以有摇摆不定的个性。有时候是统治者，有时候是小丑，有时候又是亡命之徒，又怎么会让消费者理解和喜欢呢？一般而言，人也分这12种个性，品牌的主要消费对象，就是与其有差不多个性的消费者。这样，做起营销来就更能得心应手了。

在国内，很多品牌都不会塑造属于自己的品牌原型。更大的可能性，其实是不知道怎样塑造。所以，品牌的底蕴就变得有点薄弱，不够丰满了。不过，近年来我们看到很多新的品牌，非常懂得利用社交网络去讲它们的故事，塑造它们在消费者心里的印象。

塑造品牌原型，包括4个步骤：

1. 挖掘品牌灵魂。
2. 分析品牌内涵。
3. 评估竞争环境。
4. 了解品牌的目标消费者。

案例：小米官方网页对公司的描述

让每个人都能享受科技的乐趣。

小米公司正式成立于2010年4月，是一家专注于高端智能手机、互联网电视以及智能家居生态链建设的创新型科技企业。

“让每个人都能享受科技的乐趣”是小米公司的愿景。小米公司应用了互联网开发模式开发产品，用极客精神做产品，用互联网模式干掉中间环节，致力于让全球每个人，都能享用来自中国的优质科技产品。

小米公司自创办以来，保持了令世界惊讶的增长速度，小米公司在2012年全年售出手机719万台，2013年售出手机1 870万台，2014年售出手机6 112万台。

小米公司在互联网电视机顶盒、互联网智能电视，以及家用智能路由器和智能家居产品等领域也颠覆了传统市场。截至2016年年底，小米

公司旗下生态链企业已达77家，其中紫米科技的小米移动电源、华米科技的小米手环、智米科技的小米空气净化器、万魔声学的小米活塞耳机等产品均在短时间内迅速成为影响整个中国消费电子市场的明星产品。

2016年3月29日，小米公司对小米生态链进行战略升级，推出全新品牌——MIJIA，中文名为“米家”。米家品牌名称取自小米智能家庭当中的“米”和“家”字，理念是“做生活中的艺术品”。小米生态链建设将秉承开放、不排他、非独家的合作策略，和业界合作伙伴一起推动智能生态链建设。

品牌灵魂：互联网模式开发产品，干掉中间商，主要通过口碑传播，建立强大的消费者社群，让他们为品牌增值、推广，成为忠诚用户和倡导者。

品牌内涵：以中国人为本的优质科技和极客的精神，创造以移动互联网为中心，大数据为支撑的产品，让消费者能享受科技带来的乐趣。

竞争环境：从手机的层面来看，小米的主要对手是本地性价比相对高点的品牌，包括了oppo、vivo、锤子等，所以“买得起”是品牌的关键词。

目标消费者：互联网发烧友是其初期的目标消费者，慢慢延展到追求性价比的人群和喜欢小米“情怀”的人群。他们大多是年轻人，觉得身为小米用户是一种身份象征。

总结而言，小米的主要品牌原型是“创造者”，希望不断创新并创造持续的品牌价值。无怪乎小米的创始人雷军有一个网上的绰号叫“雷布斯”，是网民称誉他跟苹果的乔布斯有相似的想法的一种表达。不过，小米也有部分“探索者”和“凡夫俗子”的品牌基因，希望在不断扩展边界的同时，能够得到大众对品牌的认同。小米要有长远的竞争力，就需要

坚持品牌的“创造者”原型，要不断让消费者感受到小米的创造力。否则，小米的品牌力就会被削弱，也会被强大的竞争品牌赶超。

大家怎样看小米这个品牌？

史少宁：在我的印象里，小米注重客户使用习惯和客户体验、创新。

Gino Wu：小米高效地利用了自己打造的社群，形成米粉的闭合生态圈。通过成立生态链公司，从而使其产品拥有高性价比的竞争力，根据用户画像在价格和品质之间寻找到最佳平衡点，打造爆品。

秋宏：小米公司沉淀了一套很好的产品方法论和营销方法论，现在到处投资，布局产业链和生态圈，用它的一套方法论孵化其控股的公司。做得挺好。

邱林：雷军说要改写“便宜没好货”的认知偏见，小米始终要做又便宜又好的产品和品牌。低毛利、高效率、好口碑的品牌的确不容易做，好产品就是好品牌。

宋小叶：小米是一家不断探索完善用户体验，为顾客选择减负并不断灵活调整自身的有生命力的企业。我对它的认知从最初的小米手机到后来的手环、体脂秤、空气净化器、移动电源、插座这些与生活相连的产品，再到小米生态链和现在的小米之家。它在几年时间内完成三级跳，并获得了庞大的体量。

1.最早的手机产品时代使用“粉丝+社区”营销方式，用论坛、小米网等形式直接与用户建立联系，绕开渠道，形成了低成本的互联网营销。

2.当在手机市场竞争优势不明显时，进行产品转型，首先围绕着手机做周边的产品，比如耳机、小音箱、移动电源等；再往外是智能硬件，比如空气净化器、体脂秤等家电产品，不断以自身优势为基点

做产品蔓延。而且产品相对聚焦在一个方向，开发逻辑是单品海量，精准直击，找到目标用户，准确地为它定制产品，为顾客选择减负。例如小米净化器和移动电源等，当你想买类似产品又不想深入研究时，消费者会认为小米是性价比很高的选择。

3.小米之家是电商升级到线上线下联动的模式，形成了现在的“硬件+新零售+互联网”模式。

案例：喜马拉雅FM

在喜马拉雅FM的官方网页中，有这样关于企业描述的摘要：

我们的文化

喜马拉雅的愿景：成为全球声音生态的领导者

喜马拉雅的使命：用声音分享人类智慧

喜马拉雅的价值观：事事利他

我们的喜马拉雅

说起喜马拉雅，“高度”和“纯粹”，几乎是每个人自然的联想。是的，做一个有高度、够纯粹的好声音平台，正是我们的梦想。所以，我们重新发明了电台，让人们不仅能随时随地，听我想听，更能够轻松创建个人电台，随时分享好声音。

在喜马拉雅，你随手就能上传声音作品，创建一个专属于自己的个人电台，自然地积累着粉丝，并始终和他们连在一起。你也可以加关注感兴趣“个人电台”，只听自己想听的。无论新闻资讯、电视电台节目、

音乐mp3、有声小说、英语、相声、评书，还是财经股票、教育培训、健康养生、社科人文、儿童故事，这世界有声的一切，喜马拉雅应有尽有。你可以在电脑上听，也可以在手机上听。

从此，你无须再憋屈“电台放什么，你不得不听什么”，你无须再忍受你不想听的无休止的广告，你只管听你所爱！

品牌灵魂：针对“电台放什么，你不得不听什么”和无休止的广告这两个困扰消费者的问题，喜马拉雅改变了广播的概念，重新“发明”了电台，把听什么、怎么听、什么时候听的权利，交还消费者。

品牌内涵：喜马拉雅其实可以定位为一个知识分享平台，通过这个平台，大众可以学习到不同的学问和智慧。另外，消费者不只可以听，还可以成为主播，建立自己的社群，让粉丝听消费者的。喜马拉雅的角色，从电台变成了一个音频分享平台。

竞争环境：传统的广播电台，最大的优势就是让消费者在只有耳朵有空的时候，占用你的时间，比如开车、遛狗、做菜的时候。但是喜马拉雅可以取代传统广播电台，因为消费者选择的权利增加了，这是在消费者主导的互联网时代不可逆转的趋势。当然，其他类似平台，比如得到、听书、千聊、蜻蜓FM等也纷纷崛起，但是喜马拉雅抢占先机，早已赢得大部分客户的青睐了。

目标消费者：喜马拉雅的目标对象是需要消磨碎片时间的人，其实没有特定的市场细分。但是，好学、好奇的年轻人，始终会是主流的用户。这个用户群，又和传统广播电台的目标用户有很大的差异。

从以上的观察，我认为喜马拉雅的主要品牌原型是“智者”，通过喜马拉雅这个音频分享的平台，让学问和智慧得以传播，每个人都可以成为老师，也可以成为学生。当然，喜马拉雅改变了传统广播的逻辑，所以它也有打破常规的“亡命之徒”的属性，加上一点点“探索者”的特质。

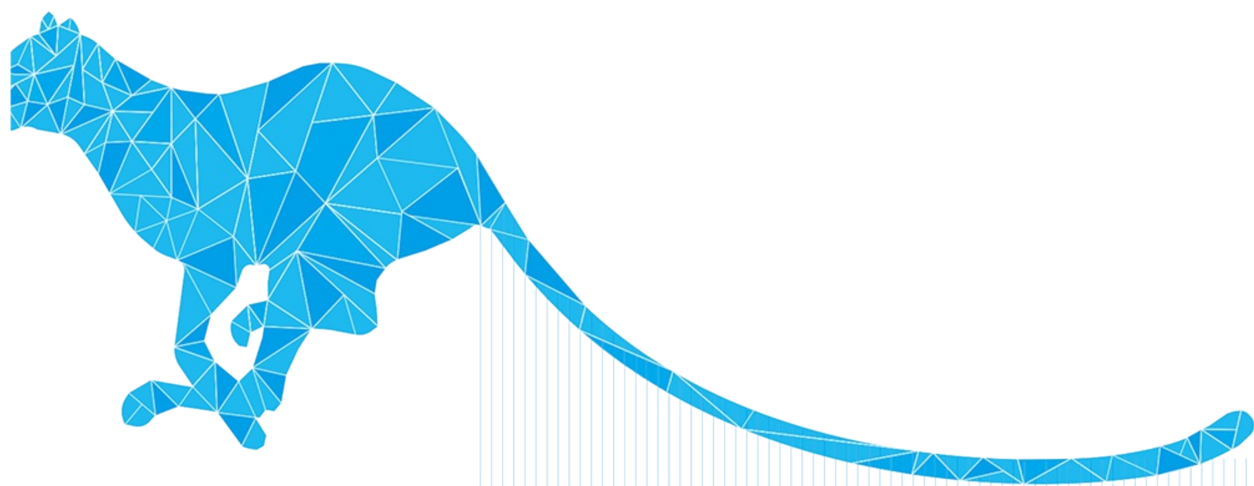
大家怎样看“喜马拉雅FM”这个品牌？

邱林：第一批知名大咖从传统媒体往新媒体转的途中，喜马拉雅FM提供了好的运营平台和互联网产品思维能力。可惜这些大咖后来纷纷自立门户，同时也带走了核心的付费用户，平台本身的流量引擎就是优质的内容，内容是付费的关键因素。

宋小叶：在碎片时间内让顾客得到精准内容，知识付费平台抓住的是顾客对知识的渴望及对无知的恐惧的痛点，无论是自驱者自律，想要追求自我成长但又碍于时间、资源有限，还是为了放松减压，知识付费平台都打破了空间的限制，提供了随身而学、随时听看的需求，同时优秀的内容也有被推广的需要，知识付费平台架起了供求的平台，也是经营一个社群。

品牌个性，始于建立品牌原型。当然，很多品牌在建立之初，已经有一个清晰的品牌愿景和经营的意义，所以建设和塑造品牌起来也相对比较得心应手。但是，大部分企业在建设之初，都不会有远大的理想，只求赚钱。由于没有想到为消费者创造可持续的价值，所以对于建设怎样的品牌，如何做品牌营销，都会感到束手无策。我认为，这是后知后觉的表现。事实上，要建设和塑造品牌，首先要得到消费者的认可，才能做得到。想得到消费者的认可，就需要对社会化营销和社群传播的概念有正确的认识。这样做才能更好地建立起营销长尾。

第五章
社群营销



企业的唯一目的就是创造顾客。

——彼得·德鲁克，管理学理论大师

社群的本质

在“知乎”上，有一个关于“社群与社区的区别是什么？”的讨论。其中有一位叫“Strayn”的朋友，做出了以下的回答，精彩地说出了社群的

本质，现摘要如下。

首先说说社群不是什么。

一个大学生走入社会时，老板说："酒都不会喝，滚蛋！"这就是社群。如此来看，社群有被强制执行的内部规范。

社群不是新事物，早就有了。

但也不是扎个堆就成社群了。

1. 社群不是标签

下列哪些属于社群？

A.老乡会

B.福特车的用户

C.第一批用上大哥大的人

D.坐飞机头等舱的人

答案：A

BCD仅仅是一群具备相同记号的人。他们存在连接的前提，但要么缺乏连接的场景，要么缺乏持续连接的工具。社群需要用连接点把群内的人连接起来。因为互联网技术在本质上就是降低了连接的成本，所以在互联网出现后社群才有机会呈井喷式发展。

2. 社群不是社交网络

下列哪些属于社群？

A.B站

B.血友吧

C.“区块链三点钟”群组

D.你的朋友圈

答案：ABC

社群和社交网络是不同的，这也正是ABC和D的根本性区别。社群的氛围是预设的，而社交网络的氛围是在加好友的过程中逐步形成的。简单来说：

社群满足的是人求同的需要——归属感。

社交网络满足的是立异的需要 —— 存在感。

3. 社群的几个特点

一是连接点。社群的内在是求同，求同的内在是价值观趋同。这种价值观的相似会有一个具体的投射，可能是一个产品，比如小米的米粉、苹果的果粉，这些具体的投射就是连接的节点。这些节点的重要性不仅体现在各种社群对人有限精力的竞争上，这些连接点本身就是社群是否形成的标志。社群的连接点是社群产生的必要条件。换言之，连接点是社群存在的根本。

二是稳定的制度。社群不同于社交网络的自由化。社群需要管理者来把控入口和出口，保证社群的共性不会随着新进入者而降低。制度是最好的管理者，被认同且被执行的制度是社群存活的根本。

三是开源。无论是苹果的应用商店的开发者社群，还是B站的“宅腐基”社群，哪个社群背后都有着非常复杂的消费元素，而这个元素的复杂性决定了社群的寿命。比如，当年“造春哥，育李毅”的“WOW吧”可以说是社群界的翘楚，不同于其他游戏，它的贴吧曾保持着非常高的活跃度，其原因并非来自贴吧本身，而是来自其背后的海量游戏元素，号称开发了10年的魔兽世界。但我们同样看到魔兽这个社群在坚挺了9年后还是衰落了，任何由限量的玩法构

筑的社群距离完蛋都只是个时间问题。能够经久不衰的只有那些开源社群，比如说围绕Linux或安卓（Android）展开的一系列社群，只有开源才能带来持久的复杂性。事实上人类创造的最早的此类产品是扑克牌，54张牌没有玩法，有的只是不同的组合方式，游戏规则一个接一个地产生，持续600多年到今天，扑克牌依然存在。

四是规模化。在家门口跳广场舞的大妈就是个稍小的社群，连接点是社群存在的根本。当社群扩大时，连接点的可复制性就是根本，决定了社群的规模。社群扩张最初需要考虑的是参与成本。比如，跳广场舞你需要四肢健全，住得近，有一定财力，偶尔集体置办点东西，你得负担得起。

而社群的进一步扩张则需要考察复制成本。比如，罗辑思维完成了规模化，但粉丝群活跃度随着规模化下降最终走向死寂，为何？因为没有复制，没能形成“自组织”。罗辑思维的参与成本很低，但在进一步扩张时会发现罗辑思维连接点的复制成本很高。无论是每天念60秒的心得，还是每周做节目，还是自组织高效学习，对“来听讲、给打赏”的罗粉来讲都是很难的事。而与此相对的，Github等开源社区的连接点就是交流代码、写代码及上传和管理代码，都是其中成员本来就要做的事情，于是复制成为理所当然的事。

如何定义社群？

社群难道就是微信公众号、微信群、朋友圈、微博账号吗？还是线下人群聚集的住宅小区、商会、协会、俱乐部？细细梳理起来，整个人类发展史就是一部社群的发展史，不管是原始社会的部落，还是宗教，又或是微信群，不管是线上还是线下，这些都是社群的一个载体、工具，只是社群的外延，并非社群的内涵。

社群是营销行为中一个经常被误解的概念。一群人聚在一起，只能说是一个社区，假如他们互不往来、不互动，相互没有产生任何影响的话，这群聚在一起的人，并不能说是社群。所以，假如企业或者品牌，在社交媒体上开设账号，但是这些人却互不往来的话，纵使有成千上万的粉丝，这个账号也不能算一个社群。

百度百科对“社群”有这样的说法：社群是价值观统一的人聚集而成的群体或者组织，是由共同追求、共同理想、共同目标、共同兴趣的人聚集而成的群体。

直接简单粗暴地说，就是三个“一”和两个“体”。

1. 一群人、一条心、一件事

有些社群目的很单一、明确，比如外资孤儿院“牧羊地儿童村”建立了萤火虫微信群，很多人自愿入群，自愿每月为他们捐助30元。也有一些社群，会员不多，但深耕运作，也创造了商业奇迹。比如黑马会，它围绕创业这个事情，每年举办创业大赛，从每年每人3 000元的会费，再到黑马营几万、十几万的培训项目，最后到黑马基金投资项目，围绕着2万会员或者是说2万创业者，形成了商业上的闭环。2017年8月，黑马会登陆创业板，年收入2亿元左右，估值达30多亿元。当然，我们也会发现，身边90%以上的所谓社群，不管线上线下，都经历了一个快速建立、快速死亡的过程。为什么呢？社群内的人是不是一条心，是不是同做一件事是关键。很多因为活动而临时建立起来的群，往往徒圈一群人，活动过后，没有共同的“心”和“事”了。

2. 一群人组成的精神联合体和利益共同体

小菊咖啡馆是“前华为人”通过华友会这个社群众筹而诞生的。前华为人规模非常庞大，大概有17万左右，是前华为人的互助组织，在全国各大城市都有分会。在北京，华友会除了线上活动，每月还有线下活

动，总是打游击，不方便。后来经过筹划，发起人在种子股东里锁定了30多位前华为人中的意见领袖，用微信群扩散众筹的消息。最终，在7天内招募到了108位股东，共筹得700万元。当然，纯粹以利益共同体来结合并不是长久之计，熙熙攘攘皆为利往，正如我们身边很多微商群，赚钱的时候都聚在一起，一旦赚不到钱也就散了，打造精神联合体也是很必要的，这也是品牌建立社群时应该着重考虑的。

谈到品牌的社群营销，很多人误以为就是圈一些人进来并向他们销售产品。营销学大师菲利普·科特勒（Philip Kotler）说，营销就是“买卖双方通过交易产生价值”。而中国人民大学的包政老师曾说：“营销的本质不仅仅是为了实现交易或者实现商品的价值，而是要奠定持续交易的基础，持续深化供应者与需求者一体化的关系。”

搞会员系统、促销活动、费力耗钱的路演，花大价钱请明星代言等，品牌方、企业主曾经在这些方面做过很多，在营销成本日益高涨的现实情况下，除了建立社群，其实已无更好的选择，正如被称为“微信之父”的张小龙所言，“让用户带来用户，让口碑赢得口碑”的社群营销，是唯一有效且可持续的营销方式。

营销困境的破局出路：社群营销

传统营销和社群营销对比

	营销逻辑	营销传播方式	营销主要目的	营销关系	营销费用
传统营销	**流量漏斗** 10 000人看到—1 000人关注—10人购买	产品独特销售主张	扩展新用户	买卖关系	壁垒高，中小企业难入局
社群营销	**涟漪裂变** 1人口碑—10人购买—1 000目标用户—10 000潜在用户	人的独特情感主张	服务老用户，让他们成为口碑传播者和品牌倡导者	共生关系	壁垒低，中小企业的春天

为什么社群营销这么重要？因为我们整个社会发生了变化。我们正处于一个伟大的转折期，一个消费升级的时代，这不仅是产品功能的升级，也是用户的生活方式和价值观的升级，人们需要找到属于自己的圈层。而在互联网这个大环境下，每个人都可以连接起来，这样我们更容易在茫茫人海中，迅速找到有相同需求的人与之交流，以上的案例也充分说明了这点，而社群营销就是顺势而生的方法。企业要生产用户真正需要的产品，那么怎么知道用户需要什么产品？那就要和用户在一起，要听到他们的声音，从经营产品过渡到经营用户，把和用户的关系从买卖关系变成共生关系，让用户融入产品的需求、设计、制造甚至销售的各个环节，让用户成为我们的同盟军、合伙人，成为品牌资产的一部分。

为什么很多传统企业目前陷入困境？为什么黑马会只有2万会员就能上市，而很多企业有远远超过2万的用户还苦于发不起工资？这就是

战略观念上的差距：一个已经把2万用户变成了自己的资产，变成了同盟军；另一个还只是用老的营销方法，向用户隔靴搔痒地灌输产品有多么好。即使用户去体验了，企业知道用户的想法吗？自己请的代言人花了大价钱，可你不知道用户可能根本不爱他。时代变了，用户的行为习惯、购买路径都已经变了，企业还是故步自封，不思变不进取，最后只会走向失败。

社群营销一般的模式：IP+社群+平台

我们用社群做社群教育、社群电商、社群众筹、社群旅游、社群金融、社群招商、社群投资，其实这些都是社群的一种商业应用，也都逃不过一种模式：IP+社群+平台。

比如黑马会是围绕创业来的，邀请来了牛文文、熊晓鸽、徐小平、周鸿祎等在创投圈内知名的个人品牌；哈雷俱乐部，也是基于哈雷摩托车这个产品；苹果粉丝会基于iPhone这个手机产品。总之，第一个阶段都有“产品”，不管是一个操作系统还是一部手机，是智能硬件还是家居软件，是一个人还是一个动物，都是能占据消费者心智的独特存在。

如何通过产品到“社群”呢？每个产品都为小米聚集了大量的粉丝，每次的名人讲课都为黑马会引来了无数创业者，苹果每一次推出新款手机都会带来全世界的狂欢。一群人，一条心，一件事，这就是社群。在社群里，这么多的粉丝会有各种各样的需求。黑马会成员需要创业的知识，所以有各种训练营；他们需要投资，后来就建立了黑马基金。小米的粉丝需要扫地机器人、耳机、手环，小米围绕手机这个主要产品，做了一系列的智能硬件产品。企业把粉丝的需求提炼出来，并通过投资、并购、合作的方式与其他企业共同来满足这些需求，进而就到了平台化发展阶段。

“IP+社群+平台”的这个模式，对于传统企业转型升级，或是新生小企业破局是最有效的途径和手段。还是那句话，从产品思维跳出来，进入用户思维，从偏向做增量用户转为做存量用户，从做大转为先做深、做强，再裂变做大。

做好社群，就是培养了一大批品牌倡导者

很多人跟我说，他们要为品牌建设社群，要在微博和微信开账号，问我应该怎么做。一般而言，我的第一反应就是反问：“你为什么要建设社群？”得到的答案，一般分以下几种：

▲有了社群，就能够让消费者帮助传播口碑。

▲建设了忠实的用户社群，就可以得到粉丝红利，把声量转化为销量。

▲竞争对手也在做，所以我们也得做。

▲比付费媒体便宜，而且容易设置KPI（关键绩效指标），容易衡量结果。

我有点无语，因为我发觉他们根本没搞清楚建设社群的目的。

其实，任何一个想在社交媒体上跟消费者建立联系的品牌，首先要问的问题，就是“为什么要建设社群”。建设社群不是一件很容易的事情，是需要时间去沉淀的，一个庞大而且忠诚的社群，当然可以产生强大的传播力量，但是这里也涉及很多“为什么”：

- 用户为什么要转发有关品牌的内容？
- 用户为什么要持续不断地关注品牌？

- 用户为什么要自发地为品牌发出内容？

我们先来看一些事实：在微博上，可口可乐的粉丝大概是40万，而并不是一般人想象的几百万、上千万。连可口可乐这样的一个几乎全球都认识而且熟悉的品牌的自媒体都只有不到40万粉丝，其他名不见经传的品牌凭什么说要有100万粉丝？在中国东南某城市的旅游局，在微博上有超过500万的粉丝，大家觉得合理吗？简单地问一句，你有关注任何一个国内城市的旅游局的账号吗？

苹果是世界上产生最多UGC（用户原创内容）的品牌，它的产品几乎家喻户晓，每逢新品发布会都有无数人彻夜不眠地追踪报道。但是，苹果没有在任何一个社交媒体上开账号，所以你肯定也没有关注过它的账号。简单而言，苹果没有主动去建设社群，但是它的社群之大，堪称世界第一。

我想说明的是，品牌要在社交媒体上建设社群，这个说法本身就是一个伪命题。社群，不是建设出来的，是因为品牌有它的魅力，值得大家去关注，自然而然地形成的。

比如说，有很多喜欢同一个明星或者是品牌的人，他们就会同时关注同一个人或者品牌的账号，比如说王菲、李宇春、TFboys和阿迪达斯、耐克、星巴克。这些人或品牌的一举一动，都让他们激动。因为他们想要知道自己的偶像或者心仪的品牌在做什么、想什么、给粉丝什么福利，所以才会关注他们的账号。一个品牌，假如只是发一些跟品牌毫无关系的内容，完全不能触动粉丝的情感，不能给粉丝什么价值，粉丝为什么要持续关注它们呢？一个品牌，假如不懂得主动发现粉丝，跟他们互动，这些粉丝怎么会懂得要关注和喜欢这些品牌呢？这里面涉及内容选择的策略、互动的策略和创意的营销活动。

品牌要做的，有以下几点：

▲一是在产品、服务、定价、销售渠道、推广等各个营销层面上，都能够引发用户产生UGC，让他们为品牌主动声音，而并不是品牌自己勉为其难地想内容，然后还要找意见领袖帮忙传播。

▲二是在社交网络上锁定关键词，主动搜寻用户。一个常见误区是：有粉丝主动跟品牌说话，品牌才去跟人家互动。品牌需要做的是去主动发现粉丝，让粉丝感到被关怀，他们才有可能会持续关注品牌。品牌要用心经营跟粉丝的关系，不要幻想只靠发布常规内容，一周就能增加几十万粉丝。事实上，一周能增加1 000名粉丝，已经相当不错了。

▲三是吸引相关度高的人群成为品牌的粉丝，而不是单纯追求粉丝数量。

那么，如果不建设社群，还需要做社会化营销吗？

品牌需要在社交媒体上出现，是因为这是一个能主动聆听消费者声音的平台，可以了解他们的兴趣、搜集他们的意见，洞悉竞争对手的动向以及它们的粉丝的兴趣和要求，还可以发现谁能够影响消费者的决定。品牌就算不建设账号，也可以利用员工的私人社交媒体账号为品牌发出声音（这就是很多品牌都在做的“社交网络大使计划”）。

很多时候，就是因为品牌爱面子，觉得“粉丝数量”这个显性的指标很重要，所以一开始就误入歧途了。那么爱面子，就去买粉丝吧！到头来，就是自己欺骗自己，一点儿实际意义都没有。

做社会化营销之前，不如先想清楚为什么要做（企业的商业目标），再决定要不要做、怎样做、什么样的指标才合理。老想着粉丝数量，是品牌先天的缺陷，只能说明营销负责人员什么都不懂。

社群营销可以产生信任和影响力

案例一：米粉们，我是为你们而来的！

智能手机制造商小米公司的创始人雷军曾经说：“做任何事情之前，我都会完完全全想清楚再出手。”

然而，当他2010年4月成立小米公司，准备进军智能手机市场时，外界却嘘声一片。虽然手机已经是人们的刚需，但消费者有着层出不穷的需求，当平均年龄已超过40岁的8位“高龄”创业者团队非要闯这片红海时，多少人坐等意料之中的结局，可没想到，他们却成功闯出来一个万众瞩目的互联网品牌。

雷军不按常理出牌，一开始就对联合创始人黎万强提出一条要求：“能不能不花钱把MIUI做到100万用户？”对很多人而言，这显然是痴人说梦，可他们却开拓了社群营销之路，羡煞多少品牌，成就了一个奇迹。

开始的时候，他们到处泡论坛、找资深用户。几个人注册了上百个账户，天天泡在一些知名的安卓论坛上发帖子，发得太多了，账号被封，就再换个“马甲”继续发。就这样，小米公司从原始有兴趣的1 000个人里面，选出100名作为超级用户，直接参与到MIUI的设计、研发和反馈中。这100个人作为小米MIUI操作系统的火种，通过口口相传，产生裂变效应，第二个星期就把用户量发展到了200人，第三个星期400人，第五个星期800人，小米真的没投一分钱广告，就把市场做了起来。

小米在当年年末推出了手机实名社区“米聊”，半年时间注册人数就超过了300万人，这些注册用户被亲切地称为“米粉”。

随着中国社交媒体环境的变化，小米也并没有固守自有社群，而是拓展了社交媒体的边界。据不完全统计，除了微博和微信的账号，小米的营销遍及了优酷、B站（哔哩哔哩）、秒拍、抖音、知乎、百度贴吧、网易云音乐、今日头条，甚至QQ空间等平台。由于小米的“双微”（微博、微信）已被大部分人认知，在这里就不详细分析了，我们重点分析其他几个平台。

论坛平台：贴吧/论坛

目的：监控舆情，用户互动

在社交媒体时代，论坛并没有失去其原有地位，垂直类的论坛反而更能充分发挥其价值。

小米官方论坛一直是外界学习的榜样，另外如果你打开小米的百度贴吧，可能会震惊于它的活跃度，它拥有超过538万粉丝，超过7 000万条帖子，几乎每分钟都有新帖，并且社群会随时组织互动性的活动，比如有一个叫“二选一投票”的活动，有关小米6X全新海报投放，粉丝可以投票做选择，得票越多，越有可能投放。米粉们充分感受到了做主的感觉，结果有近万人参与了投票。

论坛还进行和其他社群平台的联动。比如“围观参与直播互动，赢小米游戏本大奖”，直播在B站进行。有关新品发布、产品功能详情介绍、米粉围观发表看法等帖子不一而足。当然，论坛里面也有不少负面信息，贴吧天然的属性的确容易让“小米反对者”（俗称“米黑”）也聚集在一起，但这同样是小米的营销人员了解舆情的最好平台。

视频平台：优酷、抖音、秒拍、B站

目的：官方宣传，丰富内容

视频的最大优点是以更丰富的形式展现和传播品牌的特性。近几年短视频营销十分火热，也使各品牌越来越重视视频营销。小米虽然在不少视频平台都做营销，但在不同的平台上，做法还是有所差别。

总体来看，在优酷上更多的是发布与产品相关视频。在抖音上就是利用15秒的原生产品视频，细说小米手机各种非常有趣的功能，比如在百度贴吧发布新品中提及的语音助理，AI“减肥”相机，都在这个平台上进行视觉化呈现。在秒拍上更多的是发布与微博配合的短视频，而新品发布也有超过5万次的观看。而根据B站的性质，小米更多地围绕二次元的方向来做视频内容，比如与二次元形象初音的合作视频。

窄众平台：知乎、网易云音乐

目的：建立专业形象、吸引小众人群

知乎、网易云音乐这样的平台是相对窄众的平台，因此它们的营销策略也和其他平台有所不同。

小米在知乎上有“小米电视”等账号，回答一些跟电视相关的问题。雷军在这个平台则更有分量，作为企业领导者，他会亲自回答用户对于小米的一些疑问甚至质疑，获得了非常好的公关和传播效果。比如面对“雷军说小米手机成本价卖给消费者，正在考虑收会员费、服务费。请问这样做合理吗？用户会不会买账？”这个问题时，雷军清晰详细地进行了解答，这要比一众粉丝片面的分析好得多。

在网易云音乐上，你会看到雷军作为歌手在平台上拥有自己的歌曲和粉丝，虽然歌曲是戏谑的“Are you OK？”（你还好吗？），但依然获得了大批的关注和评论，粉丝觉得企业领导人有趣、接地气，这对于粉丝提升对品牌的好感度是有不少帮助的。

低线城市平台：今日头条、QQ空间

目的：官方宣传，销售转化

低线（三线以下城市）人群居多的社交媒体平台，并不一定适合所有企业。但如果你希望产品能渗透到这些地方，那还是应该顾及一下相关平台。

作为一个相当一部分销量来自低线城市的品牌，小米的营销也遍及了今日头条甚至QQ空间。由于小米天生受到的关注度较高，因此它在今日头条的内容总能获得较高的阅读和互动量。

另外，如果你关注了小米官方的QQ空间账号，你会发现它的活跃度非常高。一条动态获得的阅读量能达到百万次，点赞数也能达到上万次。

小米的多平台社群营销策略——根据不同平台性质、不同目的，发布不同的内容，吸引不同的用户，使得小米的看客们顺利地从“看不起”过渡到“很佩服”和“学不会”的阶段。

小米在品牌、渠道、供应链、赢利模式、资本运作5个方面的创新，突出了重围，扁平化的社群营销功不可没。

看完小米的案例，你对小米的社群营销策略有什么看法？

朱强明：看似不掏广告费，可这需要多少人力物力啊？我这种创业小白怎么学得来啊，头大。

潘紫：喜欢小米，小米就是超高性价比智能产品的代表，我家电视机就是小米的，超好用。

范启红：以前总是听说“米粉”，没想到小米在网络深耕如此之深，对我这种新媒体人也有不少借鉴意义。

案例二：粉丝也疯狂

阿曼达·麦克金南·帕尔默（Amanda Palmer）是美国摇滚乐队德累斯顿玩偶（The Dresden Dolls）的主唱，同时她还是一位钢琴家，以及作词、作曲者。她的音乐受到很多人喜爱，朋克味十足，是摇滚乐界不可多得的一位女歌手。她的歌曲也是红遍北美。

她充分利用了线上线下渠道和粉丝互动：在脸书上拥有30多万名粉丝；推特上粉丝超过100万；她还创立了个人论坛Shadowbox，该论坛记录了她所有的信息，论坛上有超过25万粉丝留言。每次演出，帕尔默都会用推特召集歌迷，有次在她发出消息的5个小时后，在演出地点就聚集了大概350人来欣赏她的钢琴演奏。之后，她利用社群，短短几天就从歌迷中募集来大约120万美元用于新专辑的制作发行，这比任何音乐人筹集到的资金都多，而且她完全拥有产品和音乐的版权。

社群是一个神奇的存在，在很多案例中，都有UGC给予品牌价值加分的现象，甚至堪称魔法。所以对于品牌来说，想获取知名度、美誉度、忠诚度，与其砸钱弱弱地影响多数人，不如砸时间、泡社群深深地影响少数人。

品牌就应该像一个人一样，在社群里做一个受人喜爱、爱戴的有趣的人。在这个长尾时代，有一小部分人知道你，有需求的时候想起你就好。更进一步深耕社群，会有很多人记得你和你的好，如果他们还经常夸你，那么恭喜你，你的品牌在知名度的基础上已经有了美誉度。这时如果你涨点价，他们还认你，你的品牌就已是“创造顾客”的存在。当然最重要的一点是，品牌可能偶尔也会犯点小错，只要品牌投入感情，融入消费者，跟大家做好朋友，就算有点过失，消费者也会原谅，甚至会给你继续下去的支持和鼓励，正如小米得到粉丝的信任，新款手机供不应求；也正如帕尔默得到了庞大粉丝的支持，成功预售新专辑。

社群营销的六大作用

品牌不只是做双微

我们从小米的案例中可以看到，小米采用的就是全社群营销路径。目前短视频迅速崛起，未来社群营销不再只是关注双微。对很多品牌而言，“双微一抖”（微博、微信、抖音）已成为标配。当然具体采用什么社交媒体，也需要与自己的需求和能力匹配。

在国外随着Instagram（一款照片分享软件）和Snapchat（俗称，“阅后即焚”，一款即时通信软件）等新兴社交媒体的崛起，大部分品牌都在考虑多平台的社会化营销策略，总体来讲基本上形成了基于博客、脸书、推特、YouTube、Instagram和Snapchat这六大平台的营销。

指引企业的方向

小米从做手机开始，出乎所有人意料的是，它竟然还卖起了床垫、珐琅锅、拉杆箱。你相信吗？可这些都是小米现在售卖的产品。这就是小米的逻辑，品牌的客户需要什么，只要跟移动互联网有关系，就可以找相关的资源合作去生产、提供什么。在米粉的概念里，小米代表的已经不是手机，不是某个产品，而是一种新的智能化生活方式。

哈雷摩托车在全世界都有哈雷俱乐部，哈雷也是社群营销的高手。这个有着百年历史的“弄潮老男孩”难道只是卖摩托车吗？这个被很多年轻人文在身上的摩托车品牌，已经超出了摩托车的概念，代表着一种潮流图腾，哈雷夹克、围巾、手套、头盔等，通通都彰显着哈雷给用户带来的精神满足。

社群营销，关注的不是产品，而是社群的意见。当然作为品牌方、企业家，是可以对来自社群的意见做选择和筛选的。就像小米选择做床上用品，也不是随意就投入生产的。

可以带动产品创新

品牌定位大师里斯（Al Ries）在第三届定位中国峰会上多次提到，如果企业的目的是创造顾客，那么企业只有两个职能：营销和创新。

在众多的营销战术中，小米选择了社群营销，而且非常成功。它成功的原因不仅在于营销方式的创新，而且在于小米从消费者的评论、反馈、互动中，找到了产品创新的方向。能在社群中聆听消费者的心声，解决消费者的痛点问题，这样的产品一旦被制造出来，就带有解决消费者痛点的基因，就能获得消费者的芳心。在市场竞争中，没有更好的产品，只有更贴合消费者需求的产品。

迅速占领消费者心智

小米品牌“为发烧而生”的高性价比智能手机品类，迅速占领消费者心智，相比苹果手机的时尚创新和三星手机的大屏幕卖点，小米手机赢得了自己的一席之地。小米通过社群锁定了一大批忠实的消费者，消费者不仅是消费者，还是内容（产品）的贡献者，甚至有发烧友级的粉丝成为小米的内容创作者，不仅从营销传播层面，还从产品基础层面，方方面面都有消费者的印记。与其说小米是雷军的公司，不如说是消费者创造了小米这个品牌，通过不断参与，塑造了小米的品牌形象，并不断积累了小米的品牌资产。

节省品牌推广的渠道费用

面对日益成熟的手机市场，拼价格，拼渠道，拼媒体投放都不是良策。传统手机厂商们死死守着的战地，怎容得下一个新兴的品牌？况且不管媒体投放，还是渠道建设，通通都需要资金。小米通过社群营销，省下最少40%的渠道费用，巧妙地躲过了行业老大哥们的壁垒。不仅成功利用社群这个既是媒体又是渠道的途径，为自己的品牌独辟蹊径，等众多竞争对手还在红海奋战的时候，小米已经可以一年卖出上百万台手机了。

颠覆品牌传统的销售模式

你见过产品还没生产出来，就有一大批订购者抢着要把钱付给你的吗？以消费者需要的数量决定产品生产的数量，没有库存压力、没有现金流压力、没有市场压力，这是多少传统厂商梦寐以求的东西？虽然说互联网时代能带来长尾红利，但是真正能做到一对一、私人化定制的，除了可数字化的音像、书籍，其他实物产品都很难做到这么大产量的定制。而小米做到了，这给这个时代的众多品牌都打了一针兴奋剂。同时，订购量越大，小米也就越有话语权，手机产业链的物料成本也会随之大幅度下降。

建立品牌的闭环生态系统

谁说先闷头砸钱做产品，做出好的产品就一定能赢利？市场上产品多了去了，自称好产品的也多了去了，可是能解决消费者痛点的创新产品，总是需要及时出现在大众的面前。大作家马克·吐温说过一句话："持续的改进优于迟来的完美。"小米的所作所为正是这句经典名言

的真实写照。消费者参与的持续的改进，让小米在这个唯快不破的互联网时代占尽了先机。在这种“软硬件+互联网服务”的封闭式粉丝经济模式中，小米始终掌握着上下游的话语权。

进阶：如何通过社群营销实现精准营销呢？

品牌定位

做好社群营销的第一步是品牌对于自身的定位，只有确定了品牌自身的定位和在消费者心中的位置，才能据此选择合适的社群营销平台。品牌定位可以通过制定“品牌金字塔”来获得，有关理念和方法，可以参考本书第三章内容。

选择适合的平台

如果把社交媒体比作大型社交场合的话，品牌不可能参加你所在城市举办的所有聚会。社交平台有很多家，品牌也不可能成为每个平台的活跃用户。品牌要在自己的能力范围内，综合自己的核心优势，找准顾客群和对品牌帮助最大的平台，选择适当的社群组合。另外，根据品牌不同的营销目的，平台的选择同样有差异，有些平台更适合品牌传播，有些平台更适合销售转化。这些都需要经过品牌研究分析清楚。

与时俱进，进行合适的内容配比

在社交媒体环境飞速变革的今天，以静止的思维来看社交媒体营销是不行的，企业需要在发现更新、更好的营销方式时积极拥抱新变化（并不是鼓励无脑跟进，而且要根据品牌定位来看）。比如，面对直播崛起的环境，汽车品牌进行适当的直播尝试就是一种不错的选择；对于一些B2B（企业对企业）企业，以合适的策略跟进和运营知乎机构账号就是一个好的选择；和消费者吃穿住行相关的快消品品牌，就可以放下身段，在短视频平台，以搞笑、诙谐的方式拉近和消费者的距离。

选择合适的营销工具

品牌有了清楚的定位、好的创意、合适的平台，通常还需要媒介的配合。双微时代的“意见领袖”策略是一种选择，但移动互联网时代，小众化的精准营销已经成为一种趋势，各平台的原生广告（比如抖音上的15秒视频）会是一个不错的选择，它们可以帮助品牌筛选并影响更精准的潜在用户。

从社群营销到社会化电商

做社群营销，从聚焦一个IP到一个平台，最终还是希望能商业变现，这样才有继续维持的动力。做社会化电商，社群是企业变现的捷径，也是品牌实现商业转化的捷径。

很多人想通过传统的流量巨大的电商平台，如淘宝、天猫、京东、唯品会卖货，问题是，这些电商平台虽然顾客多，但是竞争激烈，流量也越来越贵。这样，就衍生了社会化电商的概念。就是说，品牌需要通过内容和口碑，引发用户的购买欲望。要成功做好社会化电商，就必须

要有社群的基础，也就是你必须把一批品牌忠实用户抓到手里。而想把这些用户抓到手里，前提是品牌必须是一个强IP（知识产权），有人格魅力。这样，品牌就可以振臂一呼，让人信任你，喜欢你，响应你。

“IP+社群+电商”是最有效的流量变现模式，想做社会化电商必须有忠诚活跃的社群，而做社群的前提是必须先打造个人IP、产品IP，或者品牌IP。想做社会化电商，有几个问题，我们还是要重新审视一下。

先有用户，还是先有IP？

有句话说得挺好：“花若盛开，蝶自飞来。”不管是个人的魅力，还是产品的诱惑，先有IP是关键。圈子的形成，尤其是活跃圈子的形成，每个人都有主动权，在没有价值的圈子里，用户自然就流失了，即使不走，最终也成了僵尸粉，对于企业和品牌来说，一点儿意义都没有。

种子用户的数量有没有下限？

小米原始种子用户是100位，最终撬动了几百亿元的市场。褚橙上市也只是《经济观察报》在其微博上报道了一下，只是王石一个名人进行了评论和转发，短短不到一个星期时间，20吨橙子就被抢购一空了。所以这个种子用户的数量没有下限，也没上限，重点是要遵循涟漪裂变的理论。

是不是所有的企业都可以做社群营销？

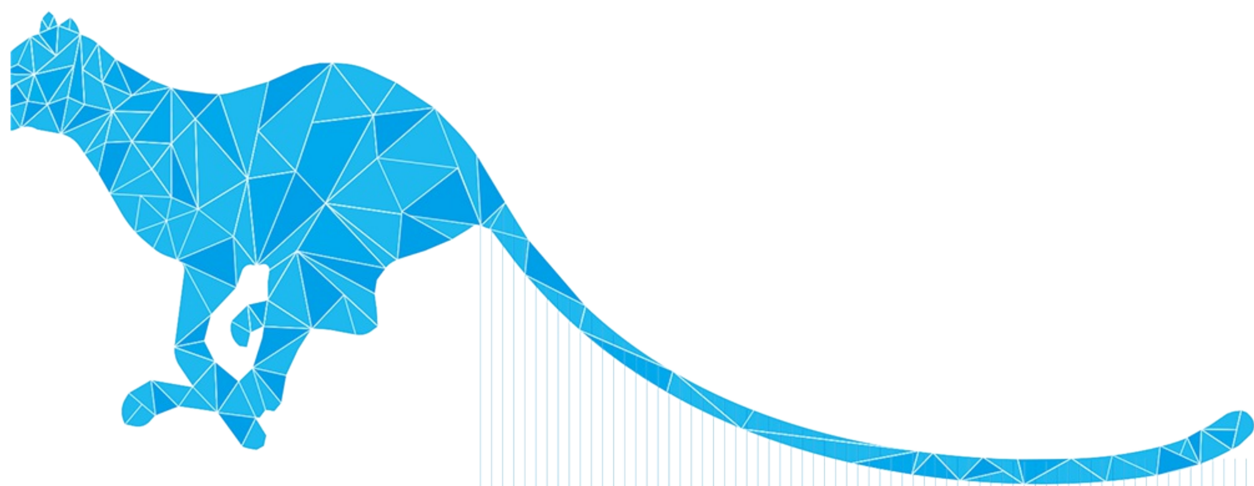
我们已经进入以用户为中心的时代，用户是企业最重要的资产和变现的基础。如果还没启动社群营销，那是还没有意识到用户的价值，落后的不止一点点。只不过，在打造社群的过程中，不同的产品，不同的人运营，难易程度不同而已。关键是，企业需要找到把用户凝聚在一起的“点”，用户一定是因为有共同的兴趣才会在一起。关于这一点，无论是帕尔默还是小米，都证明了建立情感关系才是做好社群的重点。

是不是所有的产品都适合做社群营销和社群电商？

基本上，所有的产品都可以做社群营销，问题在于营销的目的，是传播、维护、推广品牌还是要销售货品。只是说要做社群营销，却根本不清楚营销的目的的品牌比比皆是。有些品牌可能会说，它们的产品可能没有那么多的故事，那就需要品牌去主动挖掘这些故事。比如说，星巴克是卖咖啡的，咖啡不是高技术含量的产品，但星巴克却把自己卖成了位居全球第一的咖啡店品牌。它靠的就是创造品牌故事。在和消费者接触的过程中，品牌往往能聆听到各种有趣的故事，这都可以成为社群营销的灵感。要记住，品牌经营的是用户，多用心从用户身上发掘故事，引起情感的共鸣，才是有效的方式。

在互联网时代，大众市场不再一统天下，小众市场也可以呼风唤雨。在丰富长尾的小众市场中，有共同兴趣的人组成的社群可以无限大，也可以无限小。对于品牌来说，只要用心服务，多小的社群，随着时间的推移，也能通过口碑扩大影响力，累积消费者信任。社群营销是企业未来营销的重要法门，社群电商则是企业变现最快的途径。在不久的将来，社群营销也许是中小企业超车的优势赛道，值得不断探索和实践。而社会化电商，就是我们看到但是还没有起飞的“非显著趋势”了。

第六章
社会化营销形成长尾



如果一定要猜测，我认为社交电商会是下一个爆发点。

——马克·扎克伯格，脸书的创始人及首席执行官

案例：香港旅游发展局“尽享·最香港”

2015年开始，内地赴港旅游遭遇急刹车。为解决内地游客对香港认知流于表面、对香港存在负面印象两大营销困境，吸引内地旅客赴港旅游，威动营销结合目标消费者洞察与品牌自身的独特优势，以“尽享·最香港”作为传播核心，从双微平台运营、EPR（网络公关系统）传播、

意见领袖口碑营销、品牌视频传播、香港优惠App5个方面着手，以创新的内容角度、渠道和手段，展现了更多元、更地道和具新鲜感的香港，从而引导消费者深度游香港，摒弃走马观花，尽情享受、体验和挖掘香港最地道、最独特的核心旅游特色。传播有效提高了香港旅游的吸引力和消费者对香港的好感度，成功拉动了消费者赴港旅游及消费的意愿，访港旅客数量持续回升。

营销背景

2015年开始，香港入境游客数量出现逾10年来的首次下滑，香港整体零售额也出现自2003年自由行开放以来的最大年度跌幅。与此同时，内地赴港游客数量呈现持续大幅减少，到港消费金额也大幅降低。同时，周边日、韩等国家，由于汇率下降，吸引大批中国旅客前赴旅游购物。对香港旅游发展局（以下简称旅发局）来说，“内忧外患”，未来注定困难重重。如何通过整合营销手段，打破香港旅游业寒冬期，吸引更多内地旅客到香港旅游及消费，成为香港旅发局面临的重要任务和难题。

传播挑战

1. 香港旅游对内地游客来说缺乏新鲜感——回归近20年，香港很多的著名地标景点如今已成为大部分内地游客的老生常谈。对年轻旅客来说更是缺乏新鲜感，认为没什么可以在朋友圈炫耀。

2. 内地游客对香港存在负面印象——由于受到个别政治事件影响，加上网络媒体的渲染，网络上充斥着各种关于香港的负面言论及对香港的误会，潜在游客的赴港意愿正在被负面舆论击退。

3. 周边国家放宽签证政策以及汇率持续下降——随着日、韩等国签证政策放宽及货币汇率的持续下降，其旅游及购物价格变得更具吸引力，香港旅游面对激烈的竞争。

营销目标

1. 提升香港的旅游吸引力。

2. 提升内地游客对香港的好感度。

3. 刺激内地游客到港旅游的意愿。

营销策略

洞察：香港旅游必须摆脱以往的“买买买”形象，把握自身的独特优势，创新传播视角和主张，展现更多元化、更有深度、更有情怀的香港。香港旅发局要让消费者知道，“香港”多于“你以为的香港”，香港特色，要比表面上多得多。要打破消费者对香港固有的片面认识、负面形象，重塑香港特色。

传播核心：尽享·最香港

核心策略及实施：

1. 重塑香港特色：香港最攻略

一是进行双微平台运营，全面深度输出香港地道特色。从港味、新盛事、主题游等不同维度深挖香港多元化的旅游体验和丰富的最新活动资讯，在内容传播上呈现出不一样的香港地道特色，切合内地旅客喜欢

深度游的趋势。

二是进行主题推广战役，满足不同人士的个性化需求。结合暑期出游热潮与年轻人的个性化旅游需求，重新整合香港多元化的旅游资源，满足不同的个性化旅游需求，打造高质量游玩地图；推出“你是哪种玩乐控”创意游戏，精准推荐夏日游玩路线及本地商户优惠券，刺激目标消费群到港旅游的欲望。

三是进行综艺植入，利用明星达人效应，介绍最地道的香港。顺应资讯娱乐化的大潮流，香港旅发局联合各大综艺类节目，如浙江卫视美食真人秀《食在囧途》、户外真人秀《二十四小时》等，推广香港特色美食；并邀请香港本地明星参加，旨在通过香港本地明星达人带路，带出最地道的香港旅游体验。

2. 制造正面舆论：香港最正面

进行EPR传播，积极制造正面舆论，提升正面舆论声量，立体化刷新香港印象。针对全年重点活动，联合腾讯新闻发布公关软文，并与腾讯旅游联手打造系列活动现场直播，传播香港丰富的旅游活动，树立正面、好客的品牌形象，打破负面观感。

3. 软性口碑传播：香港最体验

借助意见领袖在不同圈层的影响力，多维度呈现香港的核心旅游体验与友好、积极的特质，并为香港制造正面舆论的声量。2016年共启用超过200个意见领袖联合推广，包含文化娱乐、二次元、摄影、美食、时尚购物、家庭6大类圈层意见领袖，囊括超级大号、作家、旅行达人、游戏玩咖、插画家、摄影师、母婴达人、时尚博主以及活跃度高的地域账号等。通过SNS（社会性网络服务）及其拓展渠道，将品牌信息渗透全网，满足目标群体的个性化要求，软性带出香港各方面的核心体验，传递香港温和、好客的特质。

4. 打造全新品牌：香港最地道

一是进行品牌视频传播，由当地人带路，深入展示香港多元化魅力。香港的影视明星一直是香港的有力名片。香港旅发局邀请香港的明星达人以本地人身份带路，拍摄四支主题宣传片，从美食、时尚、户外、亲子四个维度，带领消费者发掘并享受香港最美好、真实、新鲜的旅游体验，以提高消费者对香港的好感和到港旅游的意愿。

二是搭建品牌视频专属微博专页（Mini Site），有效整合各大视频网站资源、平台营销工具如微信、广点通等渠道，共同推广全新品牌广告，实现品牌在全网的大范围传播和曝光。

5. 一站式优惠平台：香港最优惠

通过香港·优惠App，挖掘香港本地商户优惠，刺激消费者到港深入体验。吸引旅客在港消费也是香港旅发局的一大任务。因此，香港旅发局整合香港本地商户优惠资讯，提供一站式优惠下载平台。同时积极利用国内热门互联网平台，增加优惠券下载入口，最大化触及目标消费者，帮助旅客精明消费，同时带动香港经济发展。

项目成效

1. 有效覆盖目标消费人群，年度曝光总量超10亿次

- 双微粉丝量实现净增长183 000次，年度KPI达成率为120%。
- 双微平台获得总阅读量突破5 600万次。
- 意见领袖传播总曝光量达5亿次。

• 品牌视频观看总量超过3.07亿次。

2. 年度平台互动率大幅提高，收获大量好评，成功提高目标消费人群对香港的好感度

• 双微平台总互动量超过127万次，日均互动量达3 503次。

• 意见领袖传播总互动量高达459万次。

3. 香港·优惠**App**电子优惠券年度下载量达**21**万次，有效拉动消费者到港消费欲望

• 优惠券下载量年度KPI达成率为160%。

4. 内地访港旅客数量持续回升，香港零售业销售额首现反弹

2016年内地访港旅客人数，从3月的谷底持续回升。2017年1月整体访港旅客达548万人次，较2016年同期增长4.8%，其中内地旅客增幅7.7%；3月整体访港旅客达458万人次，较2016年同期增长8.8%，其中内地旅客增幅达10.4%。

2016年香港零售业销售额从11月开始出现明显回暖；12月珠宝首饰、钟表及名贵礼品销售额止跌回升，同比上升2.3%；化妆品零售业也有明显回暖现象，同比上升4.8%。2017年3月香港零售业总销货价值反弹至357亿港元，同比上升3.1%，结束了长达24个月以来的跌势。

案例点评

香港旅发局的这个案例，在2017年得到过无数的营销奖。通过双微

运营，输出了品牌的内容，实行了能引起消费者参与的“战役”，也通过意见领袖带路和优惠券发放，带来了有效的转化，到最后为成功带来更多内地游客到香港旅游发挥了重要的作用。这个案例有清晰的营销目标，直击品牌面对的挑战，洞察了目标消费者的需求，有完善的战略规划和实施流程，并且带来实质的营销效果。能得到各大奖项，实至名归。

社会化营销的战略思考

很多品牌主说，他们要做社会化营销，是为了建设社群。事实上，社群营销跟社会化营销有着非常大的差异。第五章提到，社群营销是“求同”，聚集一帮有共同兴趣的人，让他们自然成群，为品牌发声，成为品牌的倡导者。线上的社群只会以“群”（比如微信群）的形式出现，本来群中不同人的弱关系，最终会因为聊天交流，成为线上的强关系，彼此互信、炫耀、比较、讨论。社会化营销却是品牌“立异”之地，它们要绞尽脑汁，想方设法在线上产生差异化，建设独特的个性、跟品牌个性吻合的内容、能引起消费者参与的活动或战役。两者本来就是两码事，但是大部分品牌主对此都产生了误解。

社会化营销，并不等于利用社交媒体做传统的信息广播。它是通过和消费者拉近距离、积极互动，鼓励消费者参与品牌的活动，从而产生UGC。成功的社会化营销可以达到线上口碑传播的效果，从而让信息的声量扩大且更可靠，从而让品牌价值得到提升，消费者购买欲望增强，进而产生购买。我们甚至可以说，品牌的社会化营销，重点从来都不在社交媒体，而是在于社会化营销中的消费者决策过程。事实上，更重要的并不是BGC品牌产生的内容，（brand-generated contents），而是UGC。

过去8年，我一直专心研究社会化营销，跟很多专家交流过，也接触过很多客户和品牌主。我体会到，有很多品牌主都对真正的社会化营销有非常深的误解，从而导致他们的社会化营销完全无用，甚至因此让他们放弃了这个其实是最有效而且性价比最高的营销方式，实在十分可惜。

在此，我想跟大家分享社会化营销的5个最重要的战略思考，以便大家对社会化营销有全面、正确的理解。

社会化营销的切入点不是账号

不要以在社会化平台上开设账号作为社会化营销的切入点。在规划社会化营销战略之前，必须先洞察目标消费者的需求，要知道他们在什么平台上活跃，他们谈什么，喜欢什么不喜欢什么，再决定应不应该开设账号，在哪里开设账号。很多营销人，自己常用微信、微博，所以自然也假设大家都在这些平台上最活跃。然而事实并非如此，比如，有很多小资和文青是活跃在豆瓣上的；很多“90后”在QQ空间、陌陌、nice上也十分活跃；很多人特别喜欢在一些垂直媒体或者以兴趣为主的论坛上浏览或者聊天；很多妈妈都喜欢在一些母婴论坛找资料、获得他人的意见。事实上，每一个品牌的情况都不一样，应该根据品牌的产品生命周期做出适当的战略调整。因此，先做好消费者洞察，这是必需的步骤。社会化营销应该从目标开始，平台只是工具。

社会化营销不等同在社会化平台上推广

营销有4个“P”，是指产品（product）、定价（price）、渠道（place）和推广（promotion），并不单指推广一项。社会化营销也一样，并不只是推广，它的起点，可以是产品、定价和渠道。试想一下，

一个让你惊喜的产品，比如说刻有你的名字的钢笔，性价比超高的手机，在菜市场发售的Swatch（斯沃琪）腕表；参照世界杯热门队伍服饰包装的安全套小铁盒；穿着比基尼泳衣的售货员，甚至是任何可以触发传播的创意活动、特色服务和其他的营销触点。这些都是社会化传播的切入点。推广，其实只是一个小的部分。要最有效的传播，品牌最好以能够惊艳你的消费者作为营销动机。

产生口碑是最大的动机

在社会化营销时代，消费者的传播比企业的传播重要多了。传统营销环境下，品牌主习惯了要把品牌信息告诉（通知）消费者，其实这只是广播信息。看看有多少品牌主仍然认为传统的电视广告、印刷媒体、户外媒体这些只能单向传播的营销有效吧，他们仍然会投放大量资源去购买渠道，但是却不知道实效有多大，浪费有多少，这样的品牌营销人，依然迷恋着能掌握“播”的主动性。相关调研报告显示，今天的很多“90后”，对广告无感，甚至不再看电视节目和报纸杂志，真实的千人成本（cost per thousand，用来计算媒体投放的成本效益）早就大大提高了。今天的消费者，已经拥有了创造品牌内容的主动权，他们能通过口碑塑造品牌，威力更大。品牌应该做的，就是让他们去“传”，要更多地引起UGC，鼓励消费者发布对品牌有利的内容，释放“播”的主动权给他们。要去主动发现用户，积极地跟他们互动聊天，发挥消费者最大的“传”和“播”的效果。

用心经营跟消费者的关系

很多品牌主以为，平日发布常规内容，必要时配合线下推广，在社交媒体上做做活动，这就是社会化营销了。其实，这样只是把重点放在

品牌自身上。互联网思维，主张把重点放在连接品牌和消费者的关系上，重点不是点，是线。品牌要用心经营的，是点和点之间的线。用内容营销（content marketing）来形容是不准确的，用关系营销（engagement marketing）或者是对话营销（conversation marketing）来形容社会化营销的工作，会更加适合。只有用心经营品牌跟消费者的关系，才能真正提高品牌在消费者心目中的价值，市场份额才会随之而来。总而言之，这个年代的营销，“营”比“销”重要多了。

鼓励消费者多“传”和“播”，减少企业单向“传”和“播”

品牌主要接受的现实是，品牌自说自话的年代已经过去了。我们要做的是，让消费者去做品牌的推销员、倡导者。营销人要做的，并不是通过搞活动告诉消费者“我是什么”，而是利用社会化营销时代的新常态，引导和鼓励消费者去告诉其他消费者，品牌是什么。服务员们，请不要再跟消费者说，“我们的店不能拍照”了。你们要做的，是准备最多的“拍照点”，引导消费者去拍更多的照片，鼓励他们去“传”，去“播”属于他们的个性，去产生口碑。餐厅老板们，我是你的话，我甚至会准备好自拍神器，让顾客积极拍照呢！

现在是消费者掌握话语权的时代，品牌不能高高在上了。所以，品牌方多聆听和助力，把更多传与播的重任交给消费者，用心经“营”消费者关系比生硬地推“销”不知道重要多少倍。

经过以上的5个方面的战略思考，我们就可以明白，为什么粉丝量、阅读量、转发量，都不是最重要的KPI。对于一个个消费者来说，粉丝量、阅读量、转发量跟他都没有什么关系，没有人会单纯因为品牌的粉丝量多，就加入一个社群，或者关注一个社交媒体的品牌账号。

我们还是要回到社群成立的核心所在——共同兴趣，共同追求、共

同理想、共同目标。一群人、一条心、一件事，这让我心动、兴奋有归属感，且愿意花时间和精力了解、体验并分享。

消费者是内容创造者

品牌方输出的内容本身是一种广播（单向），引起UGC才是赋权消费者产生内容。在第二章中，我们已经谈到用户可以发布购买的体验、产品的功能特性、投诉或表扬，而且可以发布照片、视频，可以回应品牌的信息，可以跟其他粉丝互动，可以点赞，可以转发，甚至可以发布自己原创的有关品牌的内容。这些来自消费者的UGC，天生就带着“可信”的基因，容易唤起口碑和购买的行动。我们在后面一章也会详细谈到社会化营销的“信任”基因。

在整个社会化营销的过程中，消费者是这场表演的主角，品牌方不再是演员，而是幕后导演或是工作人员，如果品牌方总是包揽所有内容的生产，只不过是把传统的营销思维搬到互联网上，打着社会化营销的幌子出着传统营销的牌。假如消费者不是主角，只是受众，体验感就会大打折扣，没有很好的体验就不会有可以引起共鸣的分享，社会化营销也无从谈起了。

聆听消费者，是品牌的基本功

故事太生动了，孩子晚上睡不着了，耽误孩子睡眠你负得起责任吗？

——来自“凯叔讲故事”社群的用户

追求故事好听，就是标准，但如果把讲故事作为哄睡的方式之一，太生动的确就是问题了。于是凯叔就在故事后面加了首诗，都是相对生涩的经典七律或宋词，每首读7遍，每一遍声音都会更小一些，最后若有若无。没想到这样的哄睡神器特别好，长期听的孩子还能对古诗词有所了解，有哪个家长会不喜欢呢？

> *希望（新款手机）有iPhone的功能，却是白菜的定价，还可以随时共享Wi-Fi。*
>
> *——米粉们的呼声*

作为成功的社会化营销品牌，小米手机就这样在众多的粉丝言论中诞生、改善和进步。

都说一个好的营销人就是一个好的产品经理，一个好的产品经理也有成为优秀CEO的潜质。事实上也是如此，小米的雷军、微信的张小龙、故事大王王凯等，都是善于聆听的人。产品和服务的改善和进步，很大程度上是因为用心聆听消费者的需求所致。

让消费者参与进来一起营销

很多时候，与其猜测消费者的需求，不如直接让消费者告诉品牌他们的需求。通过社会化营销的活动，让消费者决定企业生产什么产品，提供什么服务，其实就是让消费者参与到营销规划中。营销人再聪明，也不能替消费者做决定。消费者的参与，在一定程度上可以决定新产品的成败。看看以下两个案例。

案例一：激浪让消费者决定新口味

激浪（Mountain Dew）是一款含咖啡因的果味碳酸饮料，在美国十分流行。一次，激浪饮料公司希望对新一代产品做出调整，但不确定哪种口味才是消费者喜欢的。于是通过在社交媒体发起在线投票，最后将饮料的口味种类缩小到3种，并形成了3个代表团队。公司鼓励3个团队的代表，开着汽车走遍全国，身后的拖车上装满了饮料样品和移动在线投票站，以便于更多群众对他们支持的口味进行投票。

这种接地气的行动产生了滚雪球效应，3个团队都走遍了全国，结合使用各种推广方式，拉升了线上线下的活动热度。最终，每个团队依照粉丝们的想法对同一种口味记录了25种诠释。投票结束时，投票总数达到290万次，通过数十万次的一对一接触，发放饮料样品逾10万件。当年6月公司就宣布了获胜的口味，并在10月成功上架，销售火爆。这是一场完全由消费者主导的营销活动，让消费者为自己发声，在过程中参与并影响整个营销活动。

案例二：杰克·丹尼让消费者建了一家酒吧

2015年，杰克·丹尼威士忌（Jack Daniels）组织了一次“杰克自己建酒吧”活动。品牌在社交媒体中发了一个公告：“为了庆祝杰克·丹尼的148岁生日，我们将要建造一座酒吧，需要建材、工人、时间、专家等。”很快，很多忠诚的杰克·丹尼粉丝，包括力工、雕工、焊工、手工、漆工、艺术家、电工等各类专业人士都被召集起来而且积极地参与进这个活动，忠粉们自愿贡献建材、时间和专业知识，目的就是为了拥有参与感。每个参与的人都会获得一张门票，凭这张票可以进入这个新酒吧，参加品牌148岁的大型生日聚会。如无意外，这也是世界上第一家通过众包建成的酒吧。

经过这次社会化营销活动，杰克·丹尼收获了1万个新的社交媒体粉丝，互动量比过去提升了163%，品牌获得了粉丝馈赠的价值17.8万美元的时间、建材和专业技能，全部成本仅为268瓶威士忌（价值6 357美元）。

在这些社会化营销中，消费者从受众变成参与者，从参与者变成品牌资产的一部分。在注重分享的营销环境中，消费者不仅“传”言论、图片、视频，他们还是“播”种言论、图片、视频的内容主角，堪称品牌活动的项目经理、执行者、推销员。这些鲜活的故事和品牌营销活动的嫁接丝毫没有违和感，这才是品牌能经久不衰的秘密所在。

品牌要做的不是求同，而是立异

前面提过，社群营销是“求同”，社会化营销要“立异”。品牌只有立异，才能区别于竞争对手，在消费者心中占有独特的地位；品牌有有趣的个性，才能吸引气味相投的消费者，形成区别于其他品牌的营销卖点。要跟别的品牌有差异化，最终还是要通过和消费者一起创造内容、对话，产生消费者价值。

社会化营销的内容，主要来源于三方面：

> ▲一是品牌原创产生的内容，讲究有趣、生动，能引起消费者认同、表扬和分享。很多时候，品牌发的内容，可以让消费者产生UGC，从而扩大品牌信息的声量。所以，品牌的原创内容也很重要。
>
> ▲二是品牌跟消费者在线上和线下的对话，都可以让品牌和消费者拉近距离，产生亲密感。品牌越能够放下身段，深入社群跟消费者交流，聆听他们的心声，越能够得到消费者的心。

▲三是品牌体验包括消费者的用户体验。这些用户体验包括一切的品牌触点：产品、服务、广告、员工态度、制服、客户服务、售后保修等。这些都是影响消费者下一次购买的因素，也是决定消费者能否成为忠诚用户的关键。



在这里，我想特别提一下有关品牌原创内容的几个重要技巧。

反向思维

简单说就是，人家做的，你就偏偏不要做；人家没有做的，你就趁机马上做，而且要做得透，做得狠，才能够引起巨大回响。

世上本无“丧茶”，“丧茶”的概念最早来自微博用户的一条微博，他在微博里面这样写道：“想在喜茶对面开一家丧茶，主打：一事无成奶绿、碌碌无为红茶、依旧单身绿茶、想死没勇气玛奇朵、没钱整容奶昔、瘦不下去果茶、前男友越活越好奶茶、加班到死也没钱咖啡、公司都是比你年轻的女大学生果汁，叫号看缘分，口味分微苦、中苦和大苦，店里放满太宰治的《人间失格》。杯子上的标语‘喝完请勿在店内自杀’。”很多人看了可能笑一笑就算了，可这个信息被有心人“网易”和“饿了么”偷偷记录下来并将它实现。在2017年五一期间，它们联手策划了一场社会化营销活动，吸引了年轻人的大量吐槽和关注。

可以说是消费者的UGC产生了消费者价值，“丧”本来就是年轻人群体中存在的一种心理。相比正能量的大众文化，丧文化就是文化的长尾。商家洞察发现并放大了它，没想到社会化营销所造成的文化长尾如此震撼，甚至引起了全国范围的丧文化的流行。后来这个丧茶店，真的就成了特立独行的存在。

跨界合作

与其单打独斗，不如发挥品牌联合的力量，互相“杠杆”起来，产生协同效应。

2017年《神偷奶爸3》上映的时候，小黄人在消费者心中，本就应该和ofo小黄车有故事，没想到两个“黄”还真搞上了。据了解，共有5万多辆“大眼小黄车”在北京、上海等城市被许多人选骑，每个消费者都成了电影《神偷奶爸3》的流动广告。这不仅引发了社交网络的病毒式传播，经过此次跨界的合作，ofo小黄车品牌更富有轻松、有趣的个性，

不知不觉中还提升了自身的品牌形象。此次跨界合作可谓双赢的典范。

另外，网易云音乐跟农夫山泉的合作，产生了“边喝水边听歌”的创意；乐高积木和租房网站爱彼迎共同打造的乐高卧室，对于乐高粉们来说，身临乐高世界应该是最奇妙的旅行了；“千万别去淘宝搜《白夜追凶》，你会回来转发的”等内容上微博热搜，刷爆朋友圈，带动了淘宝和优酷的品牌宣传。一场场品牌的“恋爱”谈下来，即使总让人觉得没有故事的品牌，也会创造出不少令人惊叹的话题。

内容填空

这个是社会化营销利用消费者价值最基础的方法了。说起来很简单，就是把某一个重要环节留给消费者去完成。其实有很多品牌在这么做，只不过程度不同而已。

2017年淘宝造物节，“前世传真机”利用支付宝的人脸识别技术，号称能为观众找到自己的前世，在展览的时候，人气爆棚，连马云都亲临体验和赞赏。

无独有偶，2018年春节，一条神秘微信刷爆朋友圈。是什么呢？就是“时光照相馆”，让黑白老照片瞬间变成彩色照片。大家关注时光照相馆微信公号上传黑白照片，后台通过人工智能技术，DIY使照片变身。品牌方利用智能科技出了一道“命题作文”题，消费者参与，百花齐放，填了具有个性的“空”。

前面说到的激浪案例，品牌就把长达7个月的营销活动都交给消费者来完成；可口可乐的表达瓶，把消费者常用的口头禅、称呼语印到瓶身上；小茗同学饮料“不要脸”的瓶身，让消费者创造发挥更多的脸谱，分享有趣的UGC。在社会化营销中，填空题思维和适当“偷懒”的技巧，作为品牌方的你，一定要学会。

其实，很多不拘一格的形式和能激发UGC的内容或者运营手段，只要切合自身定位，品牌都可以尝试。开放式的参与，带来的是源源不断的生动的故事，这对形成品牌的独特个性、人性化特征有着非常重要的作用。正如我一直强调的，不管是什么样的方法，社会化营销的核心，就是围绕忠实消费者来进行，服务好忠粉，传播力就会爆发，口碑和购买行为自然而来。

社会化营销的消费者决策过程

社会化营销有6大战略特征：

▲1. 社群就是一个关注品牌的用户群体，我们也可以称之为“粉丝部落”，企业要成为这个部落的领袖，让目标消费者自愿跟随。

▲2. 多方向地互动，跟部落里的追随者拉近距离，而不是自说自话。

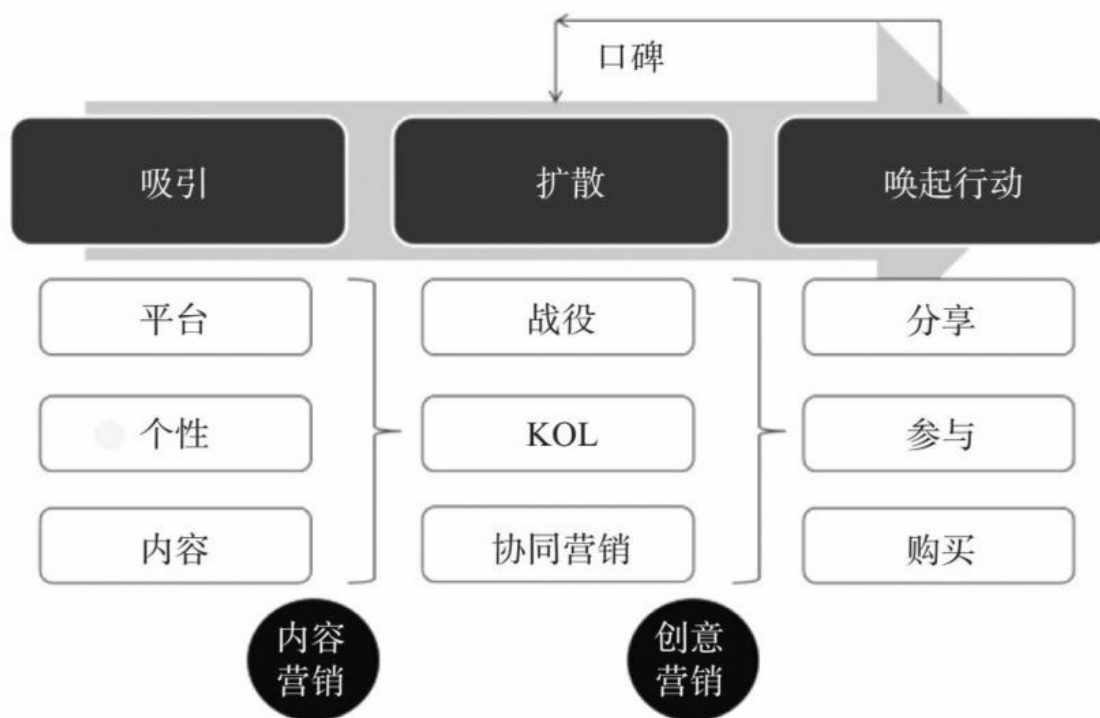
▲3. 品牌自己说的话，永远没有用户主动传播的信息有效和可靠。

▲4. 传播和营销都是有机进行的，并不是人为安排的。

▲5. 不打扰式的营销（interruption marketing），而是做自然而然跟社群的生活整合起来的许可式营销（permission marketing）。

▲6. 不仅要在自己的账号上发布内容和回应评论，还要懂得主动去相关用户的账号上搭关系：聊天、问问题、邀请关注和参与活动等。

其实，这些战略思维的调整，正是现在的营销人所面临的最大挑战。明显的，社会化营销最讲究的就是关系和口碑的建立，以及将跟已有和潜在消费者之间的关系进行到底。这不是一个项目、一次活动，也不是一份媒体投放的规划，而是永无休止的营销活动。



“吸引—扩散—唤起行动”模型

营销，针对的是消费者的决策过程。关于社会化营销，有一个非常重要的模型：吸引—扩散—唤起行动。

吸引

企业要让用户关注品牌、产品、服务或者是任何的营销点，都可以通过选择合适的社交媒体组合，面对不同的目标社群，然后发布有趣、有相关性的内容，跟用户聊天互动，通过有奖游戏引起新用户的关注和参与等所谓的“标准动作”，来吸引新的追随者。毕竟，要有效传播内

容，一个相关度高的用户群体是很重要的，群体越大，传播就更快，力度也更大。可是，我很多时候看到的，有不少企业以为这就完成了社群管理，甚至是社会化营销的工作。其实，这是大错特错的，这个旅程才刚刚开始呢！假如只是做到这一点的话，虽然比“广播”好一点，但是最多只是“传播”，不算是“营销”。

扩散

社交媒体的特性，就是一个人与很多人之间的联系，然后再通过一层一层的联系，把消息分层传递下去。这样，信息链形成了。一条“分享性”强的信息，自然能够引起广大人群的反应（评论、转发、分享）。但是，绝大部分由企业或者品牌发出的内容，都只是传播力度有限的帖子，在这个时候，如何把重要信息扩散，就是一个关键的技巧和战略了。

从战术的层面而言，可以有四种主要的做法：

营销战役　通过创意，为品牌设计能够增加互动，鼓励参与的营销活动。要提高参与率，可以考虑使用游戏、海报等形式，但是更重要的是消费者可以得到奖励，或者一个可以让他们去炫耀的机会。

比如说星巴克和微信联手，开创了线上社交礼品的商业模式，设计了“用星说”数字化的咖啡券，用户可以通过这个微信应用送朋友一杯咖啡，对方凭收到的二维码，就可以在门店扫码免费领取咖啡了。这不是个简简单单的促销，而是关乎消费者的心意，可以让他们在某个时刻，以这样一个简单的小行动，对在乎的人用心说出真情实意，为彼此带来惊喜和欢乐。

意见领袖　通过意见领袖或自媒体的传播，信息可以接触到更多的

人，让信息得到扩散。这是一个很自然的做法，但重点是，这些意见领袖必须跟品牌和产品有高的相关性，能够真正带来专业和可靠的信息传播力。

比如说罗永浩，他是锤子手机的创始人，但另一方面他也会主动进入社群，用自己独特的气质塑造整个社群的气质。有的时候，他也会“发癫”，对于锤子手机的负面评论，也会与网友进行唇枪舌剑，成为锤子手机的第一意见领袖。正因为此，锤子手机的社群成员都有他那般特立独行、热爱文艺、积极上进的范儿。

被誉为“励志橙”的褚橙火遍大江南北，意见领袖王石功不可没。王石的一次转发，便引发了中国财经、房产、商界等重量级圈层的“大地震”。其实，王石和褚时健老先生作为各自行业里的先锋人物，惺惺相惜，此橙一出，也必然带着勇闯天下的大腕气场。

瑞幸咖啡在2018年初推出市场的时候，选择的两位品牌代言人是汤唯和张震，而不是只讲颜值的“小鲜肉”明星，因为品牌认为咖啡是给成熟点的人消费的，而且汤唯和张震更有气质和销售产品的能力。

关于意见领袖，品牌方的认知也比较全面了，只是选择合适的意见领袖的确需要好好研究。

跨界营销 跨界是品牌之间的“互相利用”，又或者是借用其他平台或App的现有社群进行营销的有效手段。

这种跨界思维在前文也有谈过。这样的案例现在越发地多了起来，互相借势，水涨船高。

2017年末，脉脉联合必胜客，开展了一场“不上班治愈所”的跨界营销活动。脉脉首先发布了《职场人厌班情绪调查报告》的超长趣味海报，并在脉脉App开屏、双微以及必胜客微信公众号等多渠道扩大声

量。紧接着又在站内发起了一场UGC话题讨论，继续引导用户深入思考。线上的热度迅速传到线下，必胜客华南区共计121家门店参与“不上班治愈所”的活动，推出“加薪不加班”套餐、“升职加薪”咖啡等趣味体验作为治疗方案。最终，必胜客到店人数较往期有32%的提升，脉脉和必胜客潜在用户相互转化，双方的品牌知名度和美誉度也得到较高的提升。

另一个案例，就是市场认知度很高和很低的品牌的合作。媛本（Ellevita）能量棒最适合希望能迅速补充能量的消费者，其中一个品牌关键词就是“运动”。该品牌的市场认知度不高，所以在品牌的某次营销战役中，跟会员众多的运动App咕咚合作。用户需要在咕咚设置自己的运动目标，当他们完成目标之后，就可以获得媛本的奖励，免费到附近的便利店兑换媛本的能量棒。

事件营销 是企业通过策划、组织和利用具有新闻价值、社会影响以及名人效应的人物或事件，吸引媒体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，树立良好的品牌形象，最终达到营销的效果。

苹果手机iPhone X推出的时候，拍了一部《三分钟》影片，相信大家都有印象，这里讲述了一对母子利用列车停站的3分钟短暂相聚的故事。这个故事很能引起关于团聚的思考和共鸣。如果只是这样的社会化营销作品，对于苹果来说，也许就太没新意了，彩蛋在于影片选用的是陈可辛这位知名导演。人们都想看看传说中的iPhoneX，怎么在大导演手中玩出专业度。很快《三分钟》在腾讯累积达到3 135.4万次的播放，而iPhone X的各种使用技巧也展现得淋漓尽致，表现出了出色的品牌美誉度和信任度。

最简单的事件营销，就是借力新闻热点。这些新闻热点本来就已经是万众瞩目的了，品牌利用大家已经有的注意力，借势营销。英国哈里王子大婚时，全球电视直播，超过20亿人观看，英国的肯德基乘势在当

天推出了全球限量5 000份的“皇家婚礼桶”，在社交网络上遭到热炒。在中国，所有品牌差不多都会把“蹭热点”当成社会化营销的标配，设计一张海报加一些有趣的文案，希望能增加曝光。

要注意的是，事件营销本身是一把双刃剑，虽然可以以短平快的方式为企业带来巨大的关注度，但操作不善反而会起到相反的作用，品牌或产品的知名度高了，却都是负面的评价。

唤起行动

社会化营销的目的，假如只是单纯的提升认知度，就没有好好地利用“社会化”这个特性。其实，要提升认知度，很多时候社交媒体并不是最佳的选择，因为它讲究的是精耕细作，效果往往不是一蹴而就的。传统营销经验告诉我们，要迅速打响品牌，一定是不计成本地在覆盖面够广的传播媒体上强推才有效。当然，在社交媒体上进行事件营销，新闻炒作，虽然可能有点儿旁门左道，但也不是没有成功的例子。只是，事件炒作要非常谨慎，否则是很容易弄巧成拙的。

我主张，在社会化营销的过程中，应该好好利用信息链传播、信息能迅速扩散，以及能唤起海量反应这几个特点，达到“唤起行动”的效果。

我这里说的“唤起行动”中的“行动”，往往就是品牌要达到的真正目的，也可以称为KPI。这些行动，可以包括很多方面，但主要都是跟品牌的营销目的挂钩：

▲到达（reach）：包括增加真实追随者（粉丝）、增加优质追随者（活跃粉丝、认证粉丝、名人粉丝）等。

▲信息共鸣（message rsonance）：包括增加信息的评论量，

增加信息引起的连锁分享（转发）量，增加信息被提及的次数，增加图片或视频的浏览次数，延长信息的生命周期等。

▲参与（participation）：包括增加链接的点击次数，增加活动的参与人数，增加投票的参与人数等。

▲用户转化（cnversion）：转化追随者为潜在用户或者消费者，增加实质生意的交易次数或者额度等。

▲购买（prchase）：现在电商平台已经跟社交平台融合在一起了，有些品牌也就可以随时监测社交电商的成交量、复购率和客单价。

▲建设一个社会化客户关系管理（social customer relationship management，以下简称SCRM）系统，通过发行虚拟的会员卡，得到顾客的真实信息，包括他们的消费行为、喜好、需求等。

案例：元气寿司SCRM创新实践

营销背景

元气寿司（Genki Sushi）在2010年进入中国内地市场，属于市场的后来者。面对固有竞品强大的口碑优势和门店优势，元气寿司急需寻求品牌营销的突破口。品牌面对两大挑战：

1. 品牌知名度不高：元气寿司进入内地市场时间晚，且门店主要分布在华南区，品牌在全国范围内未能被消费者熟知。

2. 会员活跃度低：元气寿司会员制度仅有一年有效期，且单一的实体会员卡形式无法附加丰富的会员优惠信息，也不能跟线上品牌互动挂钩。不高的会员价值使得会员活跃度低，会员续会难度大。

营销目标

一是提高品牌知名度，二是提升会员活跃度。

营销策略

打造专属元气寿司的SCRM营销方案，一方面发起品牌活动拉近消费者与品牌距离，提高知名度；另一方面利用CRM会员系统积累会员做深度沟通，并以微信这一载体作为“桥梁”连通品牌活动和CRM实现互相转化和影响，从而在提高品牌知名度的同时进一步提升会员活跃度。

创意亮点

一是通过洞察目标消费人群的情感诉求、消费行为，推出针对性的具有吸引力的品牌活动，提高品牌知名度。

二是通过增加具有价值感的会员福利和收集会员数据深化服务功能，从而提升会员活跃度。

执行

1. 通过丰富的品牌活动提升品牌知名度

传播活动一：新品摇一摇

线上线下整合推广引爆活动。线下渠道利用元气寿司门店资源位放置“摇一摇”二维码，精准吸引目标人群扫码参与；线上联合美食圈、生

活圈内多名意见领袖进行“新品摇一摇”话题炒作，围绕“摇一摇尝新品”趣味玩法铺开扩散，大量曝光元气寿司品牌和新品。

收集活动UGC进行二次传播。将网友兑换优惠券后分享到社交平台的UGC进行二次传播，将“互动”贯彻到每一个活动环节上，鼓励消费者成为品牌口碑传播者，邀请亲友一同参与。

传播活动二：《元气传》视频

网络热议话题炒作。挖掘网络热议话题点“喝水番”“壁咚”“日剧梗”作为《元气传》视频的宣传切入点，炮制趣味看点攻略，制造TVC（商业电视广告）期待值引发网友围观。

以二次元弹幕网站为主平台，多元化渠道引流观看。在B站投放视频，瞄准互联网最活跃的二次元人群。同时借助多元化渠道，推广引流至主平台观看。

传播活动三：新店开业

用方言式病毒海报打响新店知名度。使用武汉、广州当地与“吃”相关的方言制作系列海报，从文化层面上拉近品牌与消费者的距离，使当地消费者对品牌产生聚焦关注。



元气寿司方言系列海报

选取地方性意见领袖精准覆盖目标人群。筛选武汉、广州当地的优

质意见领袖投放方言系列海报，并联合意见领袖发起“方言造句”互动及投票活动，引发当地线上讨论热潮。

传播活动四：邀请美食达人试吃

邀请各地的美食达人发布试吃体验，借意见领袖的社交影响力为品牌发声。

2. 通过会员管理系统提升会员活跃度

发放专属生日券。向当月生日会员派发专属生日券，通过提升会员体验提高会员活跃度。

开设专属会员日。设立专属的会员日，推出多元化的会员福利，提升会员价值感。

收集会员消费记录。整理和分析消费数据得出消费者偏好，并通过后续的消费者调研洞察消费需求，实现精准营销，激活沉睡会员。

营销效果

一是实现了品牌大量曝光，极大提升了品牌知名度。先后执行“新品摇一摇”“元气传TVC”“新店开业”“美食达人试吃”四大社会化品牌活动后，品牌曝光总数达2 828万次。品牌社交平台粉丝数相比原来增长了240%，总增长数达12万。

二是元气寿司被消费者熟知，品牌关键字在全网搜索指数跃升行业第一。

三是总会员超过70 000人。成功吸引旧会员再次续会（会员期限一年）的同时，额外新增20%会员数。

四是会员活跃度大幅提高。从2015年6月起的三个月内品牌通过微信平台活动共派发会员生日券超过11 000张，其中8 300多张被到店实际使用，使用率高达75%。因会员生日券的使用限定为至少两人同行，按照人均消费90元消费计算，三个月内，活动直接带动门店收入近150万元。每个月份生日券的有效期截止到下一个月的月中，也就是说会员生日券的使用还会持续一段时间，为门店带来的收入还将持续增加。2015年11月及12月“新品摇一摇”活动共派发了17 000多张新品优惠券，其中会员领取了5 600多张，有2 000多张被到店使用。按照人均消费90元计算，直接带动了门店收入近20万元。

案例点评

元气寿司的SCRM案例，其实不只是在社交媒体上实现，它还打通了线上线下的营销触点，真正做到了线上线下（O2O）整合营销。照顾到整个消费者决策过程的每一个环节，通过内容、海报营销去“吸引”消费者，创意营销活动“新品摇一摇”、意见领袖试食和发布文章段子去“扩散”品牌推广信息，动员消费者到店消费，吸引新顾客并使其注册成为新会员等“唤起行动”的营销手段，最终达到了非常理想的社会化营销效果。这个案例也曾获得多项营销大奖，它带来的不只是品牌认知度的提升，更成功地建设了一个有效的SCRM系统，让品牌可以持续地拉动生意。

你怎么看这个案例？

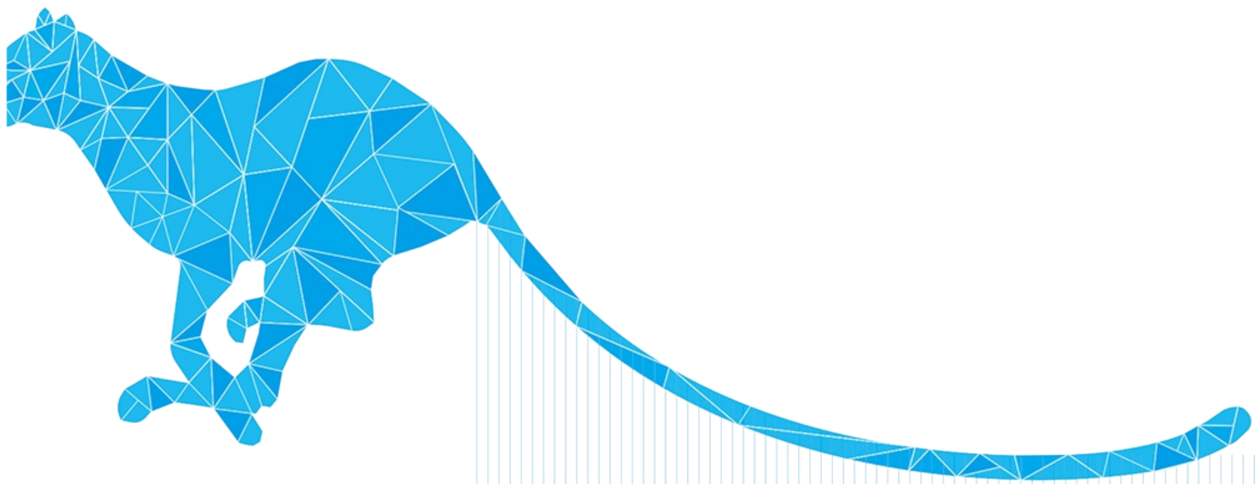
邢子怡：元气在消费者决策过程中的多个环节中都设置了“接触点”，保持了与消费者的持续沟通。同时，无论是选择B站作为投放渠道，还是以方言作为活动的主题，都是很棒的选择，不仅激发了UGC的产生及传播，也让消费者在心中为元气打上了年轻、好玩、时尚、

新潮等印象标签。这些有诱惑力的标签在经过口碑传播后，进一步吸引了更多人进店体验，如此良性循环，成功拉动了销售。

唐芸露：能唤起行动是社会化营销的终极目标。假如只是发布内容，没有诱因吸引用户的话，营销就变得没意义，也只是传统营销的“我跟你说”而已，根本没办法拉动生意。

元气寿司的这个案例，并不是单纯的一次营销活动，而是为品牌建设了一个营销长尾，让品牌可以通过培养消费者的忠诚度，产生“营销链条”，持续影响更多的消费者。更重要的是，它做到了一次销售过程的结束，就是下一次销售过程的开始，使营销长尾得以无限地延伸。这值得其他品牌借鉴。

第七章
营销长尾：从曝光到信任



杰出的营销让企业变得强大，伟大的营销让消费者感受到自己的强大。

——乔·切尔诺夫，
Insight Squared首席营销官

案例：维珍航空

在维珍（Virgin）航空的官网上，在“我们的故事”部分，有如下的描述。

80年代

早在80年代初，理查德·布兰森可能是因为维珍唱片而广为人所知。维珍唱片是一家传奇的唱片公司，签下了如滚石乐队、珍妮特·杰克逊和人类联盟等著名音乐人和组合。1984年，让他的高管们感到吃惊的是，理查德向世界宣布，公司将在三个月内开始运营一家高品质、高性价比的航空公司。

用三个月的时间，理查德办好一些许可证，招来工作人员并购置了一架后来装满名人的飞机后，维珍航空由此诞生了。第一个十年结束时，我们已经服务了超过100万名乘客，并开始在飞机上提供更多服务，我们是第一家为商务舱乘客提供单独电视的航空公司。

90年代

1992年，理查德将维珍音乐出售给Thorn EMI，并将收益投资到维珍航空，进一步改善了本已十分优异的服务。在同一年，我们推出了第一个特级经济舱，而后屡获殊荣。

90年代，我们花了大部分时间购买新飞机，扩大我们的航线网络，并在地面和空中开辟新的客运服务。1999年，理查德向新加坡航空公司出售了该公司49%的股权，估值至少为12.25亿英镑。在同一年，理查德获得了“创业先锋”荣誉。

21世纪初

2003年，我们推出了维珍航空革命性的豪华商务舱套舱，在商务舱推出了最长和最舒适的平躺床和座位。

2006年3月，新维珍俱乐部在希思罗机场开业。旗舰休息室具有众多独特功能，有鸡尾酒吧、发廊、Cowshed温泉浴场、小酒馆和游戏

室。

2007年，我们在希思罗机场三号航站楼推出了维珍航空全新的登机办理设施。对于经济舱和特级经济舱的乘客，A区现在更宽敞、明亮，使乘客能够以更快、更轻松的方式办理登机手续。我们为豪华商务舱乘客提供了豪华商务舱侧厅，它是一个私人安全走廊，让乘客可以更快地通过航站楼抵达俱乐部。

2008年，我们与波音公司和发动机制造商GE合作，在伦敦到阿姆斯特丹的航线上进行了开创性的生物燃料演示。这是世界上第一架使用生物燃料的商业航空公司航班。维珍航空还订购了787–9波音梦幻客机，相比空中客车A340-300，波音梦幻客机所需燃料减少了27%，且未来将取代空中客车A340–300。

为什么布兰森为自己的品牌取名“Virgin”？

在解释公司为何用“virgin”（意为处女）这个富有争议的词作为公司名时，他说，这个名字性感、容易记，而且会让人产生联想。“处女”其实意味着一种自由自在的生活方式，包括了叛逆、开放、崇尚自由以及极度珍贵的浪漫。很多消费者会把“处女”看成品质、价值、创新、娱乐、挑战的代名词，进而与品牌形成一种珍贵的“终身关系”。这样就不会限制它进行跨行业的延伸。

布兰森就是维珍的代言人

布兰森是维珍品牌真正唯一的代言人。他脸上的笑容和敢于冒险、特立独行的举止，是对维珍品牌最好的诠释。在英国，维珍的品牌认知率达到了96%，而其中有95%的人能正确地说出维珍的创办人就是布兰

森。值得注意的是，在每一次维珍品牌延伸时，布兰森都会亲自进行一次独特的个人表演。他曾经只穿三角短裤和美国肥皂剧《海滩护卫队》的女主角帕美拉·安德森合作拍摄维珍饮料的广告；他曾和20个几乎全裸的模特打着“所见即所得”的标语在伦敦街头为维珍手机做促销宣传；他试过开着坦克驶入纽约时代广场宣传维珍唱片连锁店进军美国；他也试过飞到印度新德里，骑着一头白象到印度国会演讲；他甚至曾经沿着英吉利海峡的沙滩裸跑。

维珍营销的是人，所以人性才是维珍最关注的

对维珍而言，一家公司能够树立良好的品牌信誉，主要是基于以下5个关键因素：产品物有所值、产品质量保证、不断创新、有挑战精神和带给消费者一种情趣。消费者的生活需要刺激，需要生活感，维珍就是要带给消费者不一样的生活体验，而并不是只提供冰冷的产品、机械的服务。洞悉人心确实就是维珍品牌营销背后真正的核心战略。

维珍的品牌原型，主要是亡命之徒，但是也带有一点探索者、天真者、情人甚至小丑的色彩。创始人布兰森除了作为品牌最理所当然的代言人之外，他的一举一动，都代表了品牌的调性。比如他敢于创新和冒险，敢于离经叛道。所以，很多英国的消费者会视维珍为英国的骄傲。以维珍品牌经验的业务，除了航空之外，还包括了酒店、理财、信用卡、健康俱乐部、出版、热气球、真空高速列车、火箭、汽车、化妆品、音乐、饮料、珠宝、游戏、赌博、太空旅行、电台、服饰等。消费者对每一个维珍的新项目的最大期望，就是品牌会提供出人意料的产品、服务和用户体验。品牌的个性延伸，也是一种营销长尾。

大家怎样看维珍航空？

维克：我觉得这连接消费者的方式蛮好的。男性可能从别的考虑出发，但是女性也许就会因为精美的海报就被吸引了。有了高品质的服务，对我来说短途航班站票都可以。

Jessica Yuan：如果真能提供这种有温度的服务，价格哪怕比其他航空公司贵一点点，我觉得我应该会去尝试一下。

占甜芳：应该对女性吸引力较大。我记得台湾有家客栈，就是因为老板娘做的早餐特别好吃，经常满房。其实房间我住过，可以说非常一般，但我还是觉得值得，早餐真的好吃又用心。我觉得品牌的温度对我来说挺重要的。

做一个有温度的品牌

很多企业，把实体店装修得美轮美奂，就以为顾客一定会喜欢，其实这些只是硬件。真正能得到消费者赞叹的，更多的是软件：

- 服务的细节
- 消费者的用户体验
- 产品跟顾客之间的情感联系

其中，情感联系的重要性，在这个社会化营销时代，尤其重要。这就是营销所谓的“温度”。冰冷的美人，给人一种拒人于千里之外的感受，不容易接触；热情的美女，经常面带笑容，说话亲切，才会让人喜欢。同样，再好的品牌，不能给到消费者温度，消费者都不会喜爱。只

有亲切的品牌和有温度的营销，才会让消费者产生愉悦，希望亲近。

脸书有一个很重要的功能，叫“Like”（赞）。当一个用户浏览一个品牌的主页时，他们如果喜欢，点赞就可以了。当一个用户喜欢好友的一段话、一张图片、一段视频、一个链接时，他们只需要点“Like”，就代表喜欢、认同、欣赏。这些，都是正面而且积极的表达。如果用户不喜欢，没感觉，那就什么都不用做。这样，负能量也不会表达出来。在外国，有人管社会化营销产生的经济叫“like economy”，其实就是“正能量经济”的意思。

在国内，微博在早期的时候没有“点赞”这个功能，有了之后，大家也没有很积极地去应用。不过微信出现之后，“赞”就火起来了，点赞也变成了一种正面的表达，甚至有“我知道”“我认同”“我欣赏”的意思。

其实，“赞”这个魔术字，就是一种情感联系。喜欢，是一种情感的表达。品牌要被喜欢，才能成为社会化品牌，被人传颂，产生正面的口碑，增加销售转化率。这种现象的术语叫作“喜爱转移”（liking transfer）。根据很多研究成果，列出事实，是过去大部分品牌的营销做法，相比把信息用故事的形式跟消费者沟通，前者得到的效果，是远远比不上后者的。原因很简单，故事能够引起情感，情感能够让消费者产生共鸣，让他们记得住和喜欢，到最后能够转化成为销售的概率也高很多。

大卫·艾卡（David Aaker）在他的著作《创造品牌故事》（*Creating Signature Stories*）中，不断提及故事作为品牌营销，产生长尾效果的重要性。我们看看书中这个有关捐献善款给非洲小孩的案例。同一个事实，有两种不同的文案展示：

> 非洲国家马拉威（Malawi）的粮食短缺问题，已经影响到超过300万的当地儿童。在赞比亚，严重的干旱导致玉米的产量从2000年开始下降了42%，让超过300万的赞比亚人陷入饥荒。安哥拉人口的

> 三分之一，即大约400万人，被迫要离开家园。超过1 100万的埃塞俄比亚人需要紧急粮食援助。
>
> 你只要捐赠善款，就能够马上帮助到马里的7岁小女孩Rokia。Rokia的家庭极度穷困，她每天都在挨饿。所以，你的捐赠马上可以改变她的命运，你的支持可以让公益团体“拯救儿童”（Save the Children）及其他组织，协作帮助Rokia和她的家庭，让他们得到食物、教育和医疗需要。

前者是事实的陈述，数字让人震惊。后者是故事性的讲述，提到的只是一个女孩需要帮助。看到前者的人，平均捐款1.14美元；看到后者的人，平均捐款2.38美元，是前者的两倍多。

类似的案例还有。李锦记卖的不只是它品质优良的酱料，还有一个家庭幸福的守护者；金宝汤卖的不单纯是味道，还有“活得有料”的一种生活时尚；加州旅游局卖的不只是加州的游乐园和美食美酒，还有它的自由精神和无拘无束的感觉；内衣卖的不只是能够承托女性胸部，而是女性曲线美的呈现，更是一种自信；送餐服务卖的不只是方便，而是解决你的焦虑和满足你的食欲；名牌西装卖的不是合身，而是帅气和男性的体态美；苹果卖的不只是手机，而是一种设计感，从而表现用户的品位；安全套卖的不只是安全，而是性爱的乐趣。

假如一个品牌只是宣扬自己的功能有多好，这个品牌是缺乏人性关怀的，很难跟消费者产生互动交流。所以，在社交媒体上，它们都应该有自己的个性、腔调，都应该随时能走进消费者的生活里。就比如说，5月20日这天，品牌怎样跟消费者表达爱呢？在世界杯比赛期间，当很多人的心都跟拥护的球队、球星、球赛联系在一起时，品牌又应该怎样利用好这些机会，跟消费者打成一片呢？

我并不是说品牌不需要传播功能诉求，而是要在功能之上，加上感情。社会化营销需要用心经营，不只是天天发品牌信息，而是要时刻跟

随自己的消费者，发布跟品牌有关的、消费者又感兴趣的信息。有趣，是非常重要的。记住，没有一个人会关心一个无趣的机器人。

信任才是营销长尾的基础

过去的传统营销，包括了广告、促销活动、展览会、地推活动、发放传单等，其实这些都是一次性的营销活动，重点是短期内增加曝光、传播和收入，而不是为了长期的品牌塑造，建设品牌和消费者之间的信任，打造品牌记忆、品牌喜爱度和影响力。其实这样的分别，有点像传统书店领头羊巴诺（Barnes & Noble）和亚马逊。巴诺成立于1873年，一直都是实体书店的老大哥。一直到亚马逊于1996年开始只在线上售卖书籍，巴诺的生意额是亚马逊的100倍。当年，巴诺根本没有把亚马逊视为对手，主要是因为不相信电子商务能够取代传统零售，而且巴诺是百年老店，品牌影响力足够强大。不过，亚马逊的不断创新，再加上消费者的购物习惯的改变，让巴诺的市场份额被不断蚕食，终于导致巴诺只能退居行业的第二位，把领头羊的位置拱手让与亚马逊。今天的亚马逊，拥有强大的消费者群体、坚实的技术基础、能够传颂的品牌故事，它的消费者信任度和影响力是首屈一指的。相对于巴诺的品牌力，亚马逊完全不遑多让。

营销的背后是洞悉人性

其实，所有的营销，到最后还是要洞悉人性，才能够达到好的效果。科技的进步、互联网的流行、移动设备的普及，不但影响营销战

术，更重要的是促成了所谓的“第三次工业革命”，导致不少行业的前景岌岌可危，也让很多新兴的行业悄然兴起。

七八年前，在国内乘坐出租车不是一件愉快的事。需求大以致不能估算什么时候能打到车、车厢里有异味、有些司机没有礼貌、绕圈走、不知道费用等困扰乘客的难题，都促成了“专车”这个行业的兴起。针对这些难题，专车公司让消费者可以在移动设备上输入起点和终点，很快就告诉乘客要等候多长时间、大概的费用、是什么车型、司机是谁以及他的手机号码；乘客还有权取消预约，司机也要尽量等候。上车之后，司机会更主动和乘客打招呼，车上提供无线网和矿泉水，车厢基本都是清洁和无烟味的，专车的App上还会显示路线，估算时长和费用。从产品到服务，都是为了解决消费者之前不能被满足的痛点。当然，很多专车公司不一定能做到最好，甚至因为各种到营运策略的改变，很多乘客时有怨言。如何运营不是我们在这里要讨论的话题，重点是专车公司能够洞悉到人性的需求：要快、要舒适、要服务好、愿意多花钱，所以出租车这个原本传统稳定的行业，顿时就面对着很大的挑战。

再看看近几年兴起的共享单车。共享单车其实并不是新的发明，其实就是“自行车租赁”的收费服务。很多社区都提供这样的服务，消费者只要缴纳押金或者少量的租金，就可以直接到自行车的停放处，解锁自行车，把车骑走。过去的问题，是用户不能随时随地找到可用的自行车，也不能随时随地把自行车交还。我们看到，共享单车公司解决了最主要的这两个问题。它们提供了大量的自行车，用户通过手机App，可以找到能用的自行车的地点，可以扫码开锁，然后把车骑走。更重要的是，用户几乎可以把用完的自行车放在任何停车处，然后关锁，App就会为用户结算。不过，租金也非常低，这根本不是最重要的卖点。我们也看到很多人投诉共享单车公司浪费资源，这同样不是我们讨论的重点。重点是共享单车让任何人都可以不拥有自己的自行车，不用担心自己的自行车被盗，不需要自己维修自行车，随时找到能用的，随时能交还，这解决了很多人的短途交通的问题。比如说，从地铁站到办公室，

过去可能还需要多坐一站公交车，现在骑共享单车就可以了。这就是满足消费者需求的好例子。

越能够洞悉人性，洞察需求，解决消费者痛点，满足消费者需求，让消费者感到愉悦，产生共鸣的做法，越能够成为消费者心中的好故事。赢得人心，赢得消费者。所以，一切的品牌故事，都是为了和消费者产生共鸣、增加消费者信任并增加品牌的影响力，而终极的目标都是为了增加长期的收入和利润。

案例一：美捷步要做客户服务最好的企业

1999年，26岁的美籍华人谢家华创办了一家售卖鞋子的网店，叫美捷步（Zappos）。他有一个愿景，就是要做一家客户服务和用户体验最好的品牌。这个品牌有几项让人震惊的措施：

▲顾客买一双鞋，快递员会送上三双鞋让他们试穿，还提供365天免费无条件退换货服务。

▲仓库运作全年无休，就是为了让顾客可以早一点拿到产品；

▲电话客服全年无休，而且永远没有服务时间和范围的限制，客服可以陪客人聊天，为客人做事，包括订外卖、订酒店、订专车接送小孩下课等——企业完全不考虑客服会不会为品牌带来生意，只为了解决顾客的难题。

▲顾客想买的鞋子断货的话，美捷步的客服会为顾客到其他平台搜购，把顾客推荐给其他平台，让顾客可以买到心头好。

▲产品选择丰富：在美捷步的网站上，有超过1 200个品牌、20多万种款式、400多万双鞋子现货，比任何一家售卖鞋子的网站的选择都要丰富。

▲在线上商城，每双鞋子都有8个角度的照片展示。

▲品牌承诺产品4天内送达，但大部分都能够在第二天就送到顾客手上。

▲顾客可以选择90天延期付款。

很多人都认为，提供如此“变态”的服务，美捷步一定举步维艰，甚至应该早早倒闭。结果完全不是这样。在美捷步起步的头两年，生意确实不太理想。但是互联网时代来临之后，从2001年起，美捷步的销售额每年都翻倍，到了2007年，美捷步的年销售额达到8.4亿美元。到了2012年，亚马逊以12亿美元收购了美捷步，美捷步也成为全球最大的售卖鞋子的网店。

美捷步成功的关键是，品牌从第一天就和消费者建立了信任关系。品牌公认的关键词，是“超好的用户体验”“亲和的消费者关系”“可靠的客户服务”。在美国，想到线上买鞋，消费者自然想到美捷步。来自消费者的信任，成功地为美捷步建设了一条营销长尾。

案例二：万事达卡无限惊喜

信用卡本来只是一种金融工具，消费者一般关注的都是签账额度、对账期、年费等功能性利益。但是，万事达卡（Master Card）要做的，是感动顾客，塑造一个有个性的品牌，让消费者津津乐道。万事达卡于2014年推出“无限惊喜”（Priceless Surprises）全球营销活动，目的在于为持卡人带来“梦想成真”的一刻，并通过社交网络，把这个珍贵时刻传播出去。

比如说，一位父亲和他的四个儿子都是疯狂的冰上曲棍球球迷，有一次他们在酒吧玩游戏胜出了，奖品是两张冰球决赛的入场券，但是因为他们不想厚此薄彼，让其他家庭成员失望，所以宁愿拒绝这个难得的

机会。几分钟之后，冰球名宿道格·吉尔摩（Doug Gilmour）出现，并邀请他们一家一起到球场包厢观看这场球赛。可以想象，这家人当时的震撼和惊喜。

又有一次，美国超级歌星贾斯汀·汀布莱克（Justin Timberlake）突然访问他的一个歌迷，说想要跟她聊聊天。就是这个简单的举动，就足以让这位万事达卡用户歌迷尖叫，而且一生难忘。

甚至在一次在为万事达卡用户在国立莫斯科柴可夫斯基音乐学院举办的音乐会上，邀请了《星球大战》的黑将军达斯·维达和他的黑武士兵团，一起聆听《星球大战》的音乐，让全场听众度过一个难忘的晚上。

这三个案例只是冰山一角，件件都说明了万事达卡，通过营造巨大的情感冲击事件，制造了无数的品牌故事和能量。而消费者在考虑申请信用卡的时候，自然会把“人情味儿”十足的万事达卡作为首选。

案例三：Skype连接一切不可能

Skype是一款免费的语音通信软件，具备视频聊天、多人语音聊天、传送文件、文字聊天等功能。Skype的核心价值在于“把用户从视觉上和听觉上联系起来的能力”。不过，Skype今天已经不再是唯一的免费视频通话软件，它的竞争对手已经数不胜数，而且Skype也不见得能够提供最佳和最便宜的增值服务。于是，在这片红海中，Skype诉诸的营销信息，就改为“通过联系产生的感人故事”。

丹尼丝本来在美国佐治亚州当了12年普拉提导师，现在因为要移居到纽约，她有可能不得不放弃本来跟随她的新老学员。怎么办？她利用Skype去解决这个问题。无论她是在纽约还是在旅途中，都可以通过Skype去指导本来在佐治亚州的学员，以及后来的来自各地的新学员。

事实上，通过Skype，解决了需要“导师和学员要在一起”的问题，也解决了大家必须去指定场地的问题，顺便解决了因为出差或者旅游而错过上课的问题。今天，丹妮丝的学员来自世界各地。

莎拉和佩琪分别来自美国印第安纳州和新西兰。她们有一个共同点，都天生没有左臂。她们的母亲想让莎拉和佩琪认识，并成为朋友。怎么办？通过Skype，两位女孩就连接起来了。她们不但成了好朋友，还交流生活经验、兴趣爱好。在Skype公司的安排下，莎拉和佩琪终于在纽约碰面。这个感人的故事，在网络上迅速火热起来，并引起了媒体的报道，社交媒体上的病毒式传播，产生了超过4 200万次的浏览。

Skype通过有关联系的故事，把自己塑造成为一个有人情味的品牌。

案例四：家乐的“爱上第一口”

每个人都喜欢美味的食物，可是每个人喜欢的味道都不尽相同。拥有180年历史的德国食品品牌家乐牌（Knorr）做了一场把美味和千禧一代联系起来的营销战役，称之为“爱上第一口”。这个战役的主要目的，就是要提高年轻人对品牌的认知度、互动率和购买欲望。战略就是要通过一个传播度高的点子，提升家乐牌跟千禧一代的情感关联度，从而让品牌在社交媒体上的曝光量大大提升。

通过调研家乐牌发现了以下几点：

▲在社交网络上，分享最多的帖子和图片，都是围绕吃东西和做饭的。在脸书和Instagram上分享的有关食物的照片，超过10亿张。

▲通过一起吃饭，人跟人之间的沟通更有效率，人跟人的关系

也可以迅速升温。

▲有相同口味喜好的人，特别容易成为好朋友，相反，口味各异的人，也许不能深化彼此的关系。

▲千禧一代喜欢浏览交友约会网站，希望可以找到兴趣相同的另一半。

家乐牌做了一个名为“美食约会”（Foodie Date）的社交实验，邀请两个口味同样的陌生人一起吃饭约会，不过实验有一个要求，就是他们一定要喂对方吃，不能自己吃，这才是亲密关系的开始。家乐牌把很多对情侣第一次约会的场景，拍摄成为一系列名为“爱上第一口”（Love at First Taste）的视频，在社交网络上传播。

效果如何呢？以下是部分结果：

- 这个活动得到了全球超过10亿次的总曝光量
- 2016年YouTube广告全年浏览量总排行第二位
- 品牌喜爱度增加了10%
- 品牌购买欲望增加了15%
- 品牌市场份额增加了1.4%

……

其实还有一个好玩的结果，就是受邀请参加实验的陌生“情侣”中，最少有一对在现场已经亲吻对方，然后成为真实的情侣了。他们不只“爱上第一口”，还从第一口开始就爱上了对方。而家乐牌的这个“爱上第一口”的营销战役，也成功转化为让消费者口口相传的品牌故事。

以上四个案例，其实都是要说明以下几点：

- 品牌故事是真实的，不是编造的
- 品牌故事带有情感，才能引发人们共鸣
- 人是故事的主角，品牌不是
- 故事跟品牌的愿景、意义、使命和战略信息有关

通过故事，这些品牌成功建立了消费者信任，塑造了营销的长尾。

从曝光到信任

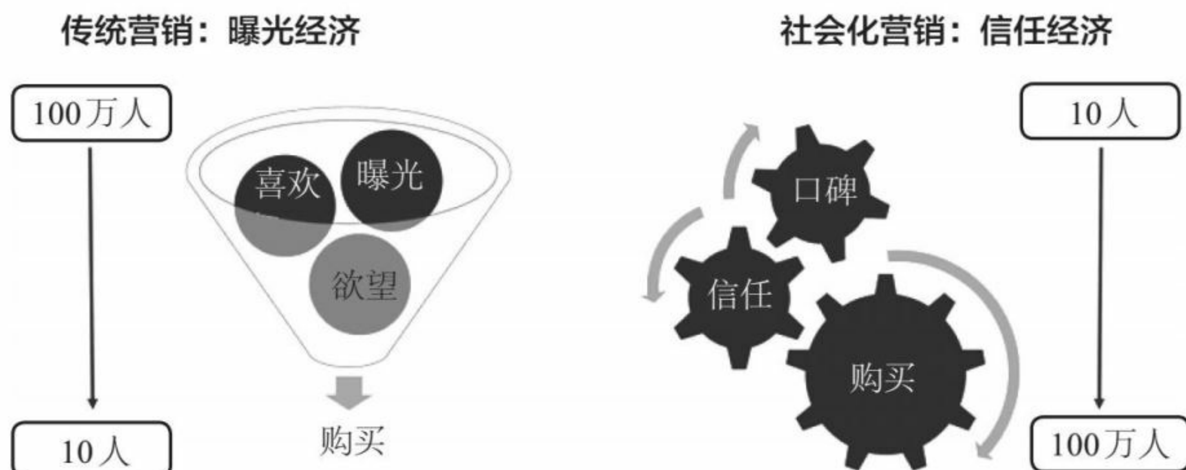
在第五章中，我们提到，传统营销跟社会化营销的区别。在20世纪传统媒体的流行，到21世纪初社交网络还没有流行之前，绝大部分的品牌，都是通过付费媒体把信息广播给大众的，所以这些付费媒体，其实也被称为大众传播媒介。它们包括电视广告、广播广告、户外广告、宣传单页、报纸和杂志广告、交通工具内外的广告等。这些媒介，有一个共通点，就是只能单向传播，所以它们的成效主要是曝光量。电视的曝光量就是收视率，广播的就是收听率，户外媒体的就是人流量，报纸杂志的就是读者人数了。

假设一个品牌的广告，通过传统营销，有100万人看到，可能只有1 000人会产生兴趣，然后只有100人会有购买的欲望，到最后可能有10个人会购买，这就是所谓的营销漏斗。于是，只要品牌预算够多，广告的渠道就可以比较多样化，广告的内容就可以比较有吸引力，甚至能请到明星当广告代言人，播放的频率也可以高一点，到最后购买的人数理应也多一点，这就是所谓的“曝光经济”。

所以，在传统的媒体环境中，有钱的大品牌的竞争力，一定会比缺

钱的小品牌有优势，从而能够占领更多的市场份额。但传统的媒体宣传模式，是不能帮助品牌建立营销长尾的。

互联网时代社交媒体的出现，把传统的营销模式彻底颠覆了。最大的改变，就是我们每一个人都拥有了发言权，都可以产生口碑，都有影响力，这就是“信任经济”的来临。



传统营销的“曝光经济”vs社会化营销的“信任经济”

简单而言，信任经济就是人跟人之间建立的信任关系，能够互相有影响力。10个人的口碑，可以得到100个人的信任，到最后产生无数的潜在顾客。这些潜在顾客，一旦碰上了购买的诱因，就能够直接转化成为顾客了。信任，是营销长尾的一个重要因素。

今天，我们不会怀疑星巴克、苹果、可口可乐、思科等品牌的产品质量、服务和用户体验，原因就是它们早就跟消费者建立了信任。我们也不会怀疑自己最信任的朋友的推荐，因为我们会觉得这些推荐都是可靠的，不是传统意义上的广告，而是真正的口碑。

基于信任经济，就自然衍生了从信任感而来的电子商务，我们称之为社群电商，或者社会化电商。

信任感是社群电商的基础

电子商务在中国的真正兴起，可以说很大程度上是阿里巴巴的功劳。阿里巴巴于1999年创立，本来是一个B2B的电子商务网站，让国外的买家，可以在线上跟中国的卖家进行交易，大大节省了沟通成本。阿里巴巴的初步成功，让他们在2003年开始建立C2C（消费者对消费者）的电子商务交易平台“淘宝”。淘宝的出现，马上改变了中国的购物者营销生态，让电子商务逐渐取代传统的线下零售。2004年底，阿里巴巴又推出了支付宝。买家可以通过支付宝购物，然后等收货且满意之后，再付款，间接地也就建立了一套信任系统。2008年阿里巴巴又推出B2C（企业对消费者）电子商务平台淘宝商城，2012年改名为“天猫”。自此，阿里巴巴全面针对C端构成了一个庞大的生态，也成为中国最大的电子商务企业。几乎每一位网上消费者都是阿里巴巴的用户，所以差不多任何想到做电子商务的品牌，都会把阿里巴巴的天猫和淘宝，设定为首要的平台。

阿里巴巴的使命，就是“让天下没有难做的生意”，几乎任何人都可以开店，任何人都可以买到东西。过去创业不容易，有了阿里巴巴，几乎任何人都可以开一家淘宝店，而且需要的资源和资金不多。阿里巴巴的成功，也吸引了更多的电商平台的建立和发展，它们包括京东、唯品会、魅力惠、一号店等无数的针对大众的平台。商家在电商平台上，想吸引消费者，可以做的基本就是购买流量。比如参加平台的活动，投放平台广告（比如钻石展位、聚划算）。随着品牌越来越多，竞争越来越激烈，品牌不断促销减价、投放广告，毛利不断被削减。不断地减价，也导致很多品牌不能严控价格，跟线下的零售商产生矛盾。于是，很多品牌都抱怨，在传统的电商平台上卖货，很多时候是表面风光，实际上毛利太低，不值得持续投资。而很多新品牌，也发现在淘宝上做生意越来越难，纷纷谋求新的出路。

从2017年起，社交电商的浪潮应运而生了。

社交电商借助社交媒体的传播途径，通过社交互动、用户原创内容（UGC）等手段来达成货品的销售。它的核心所在，就是通过社群的互动、信任、影响力，到最后产生交易。在国外，最流行的社交商务平台是图片分享网站Pinterest和Instagram。在国内，我认为最有效的社交商务平台，就是微信里的微信群和朋友圈。

有些人认为，天猫、淘宝、大众点评和一些垂直网站上的点评，又或者像最近兴起的粮仓、毒物、小红书等App，都属于社交电商平台，我不同意这个观点，因为我觉得以上这些只能算是内容推广平台，使人产生购买的冲动。到最后都是一群互不认识的人对产品或者服务的意见和评论，这样的做法是欠缺社交属性的。真正能做到以“信任感”推动的交易，是通过社群口碑促成的。

在第一章的篇首案例中，“浴见”的掌柜Lily就提到过，她会想尽一切办法，加上每一位顾客的私人微信号，然后跟他们积极沟通，建立亲切的关系，并且通过社群互动，让他们成为品牌的传播者和推销员。“浴见”的收入，有20%以上是来源于老用户的复购，而大部分的新顾客，都是通过老用户推荐的，这就是其中一个很好的社交电商的案例。而更重要的，就是“浴见”通过打造品牌、让消费者参与产品设计和改良、不断跟消费者互动，产生持续的影响力，最终形成一条坚实的营销长尾——每一位顾客都是一个推销员，每一次销售的结束都是下一次营销过程的开始。这样生生不息，才能永续这条长尾。

案例：illu illu能量宝石

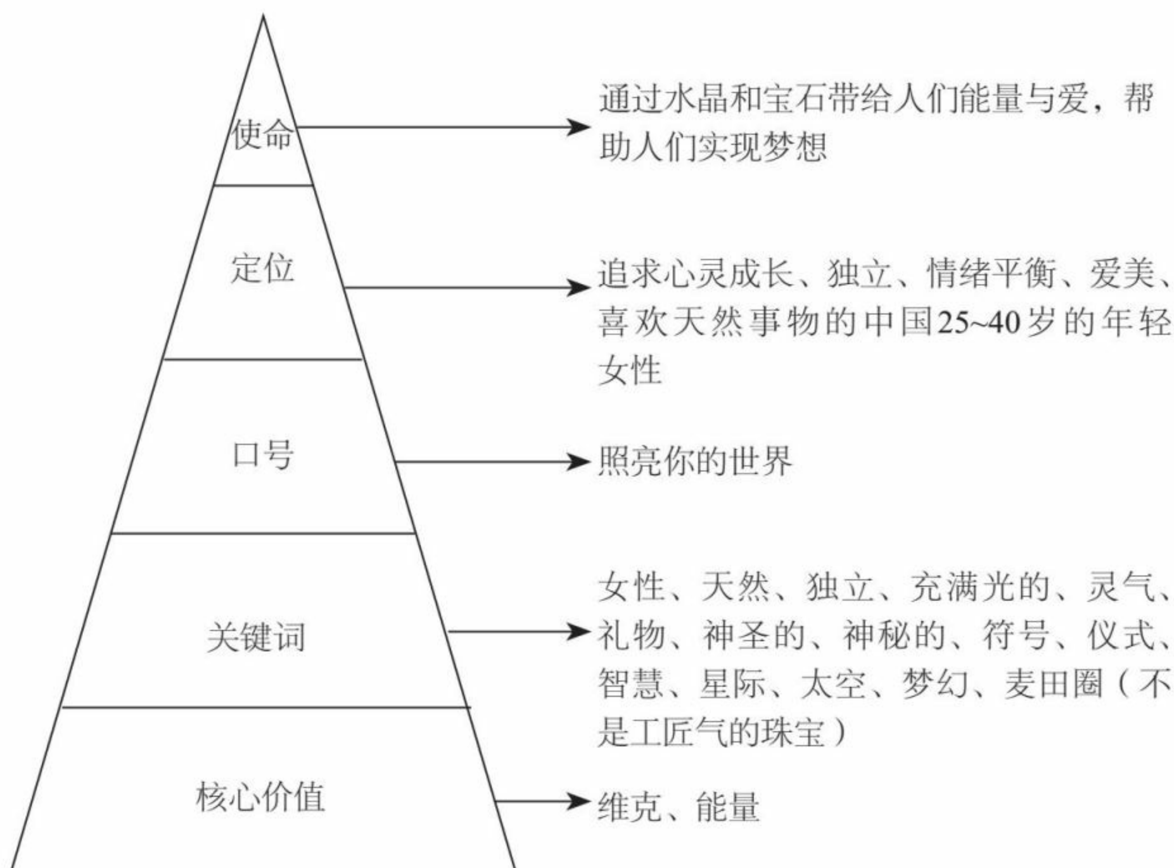
维克是illu illu品牌的创始人，也是一位专业的情绪能量咨询师、瑞士Usha Veda芳香精油师、卡崔娜国际认证水晶能量排列执行师，她是一个自带能量的人。开朗、可爱的性格，让她结交了很多朋友，也十分受朋友的欢迎。她认为自己有一个特长，就是能够帮助别人提升能量，

解决内在的心理难题。于是，从2015年开始，她决定创业，使命就是“帮助人类提升正向能量”。这个说法也许有点虚，但是她察觉到很多人的不开心，都是因为缺乏自信和魅力，更具体一点就是事业、爱情、财运、家庭之间的关系不协调。她的品牌主张，只要佩戴她设计的水晶饰品，人都会变得明艳照人，充满自信，散发魅力。维克说：“饰品不是主角，佩戴饰品的人才是。”

她决定把这个品牌命名为“illu illu”，原因是英文单词“illumination”，意为“照亮”“发光”，而这正是她的品牌所追求的。illu illu的淘宝店首页上有这样的描述：

> 一切皆是能量
>
> 能量即是光
>
> 水晶宝石
>
> 是光的使者
>
> 在时空微妙的间隙中
>
> 生长成不同形态
>
> 以不同的意识初衷
>
> 反映光的不同角度
>
> 呈现不同的光线色彩

她本来是有一些有关营销的工作经验，但是要做一个电商品牌并不是她的专长。不过她相信，只要努力克服困难，到最后一定会成功。于是，她选择从塑造品牌开始。



illu illu的品牌金字塔

维克明白，她需要为illu illu做一个精准的品牌定位。假如她把品牌定义为饰品的话，竞争对手就太多了；做电商，最重要算毛利，所以她也不会打算售卖廉价产品。她要带给消费者好的材料和产品，所以她决定做中等价位的市场。拼的不是推广，是口碑。

于是她为illu illu做了品牌金字塔。

很明显，illu illu不是针对贵妇的名贵珠宝品牌，而是面向要改善自身心灵的年轻女性。品牌吸引人的点是“能量”“爱护”“美丽”“自信”“魅力”“性价比”。

维克还郑重地为illu illu设定了一句话定位的句子：

illu illu是面向中国25~40岁的年轻女性，满足她们追求心灵成长、独立、美丽和生命品质，喜欢自然能量、天然材料饰品，想要改善现状的心理诉求，提供给她们改善情绪、积极生活的方法与工具的能量水晶饰品。

另外，她还补充说：“它提供的不仅仅是美化形象的饰品，同时提供目前市场上的珠宝、转运水晶不能提供的心灵、心理咨询知识与服务，帮助顾客自己去转化生命品质，把命运掌握在自己手中，实现真正的身心独立与觉醒。”

第一年的运营，她花了很多时间经营淘宝店，订货、设计、包装、拍照、上货、客服等事情把她压得喘不过气来，成交额却一般。她也努力地去写文章经营微信公众号，在微博、微信晒买家秀，在朋友圈推广产品，甚至在某些特别时节，还会自己搞一个小型的线上促销活动。做的所有这些，尽管品牌每个月都能赚点小钱，却亏了自己的精力。一年下来，她总结了以下几点经验教训：

▲1. 淘宝店的流量非常昂贵，对小商家不利，而且有流量也不代表有生意。

▲2. 她的大部分生意，都是通过朋友圈推广而来的，跟客户互动推荐，才是最有效的营销方式。

▲3. 她有50%的顾客来源，都是经由身为大学教授的男朋友介绍的，而且第一次的品牌推广，也是线下聚会的时候产生的，线下的口碑，比线上的口碑还要强。

▲4. 她有超过70%的顾客都是复购消费者，而且一年购买超过3次及以上的顾客占了50%，所以她的产品深得顾客喜爱。

▲5. 她的忠诚客户，除了购买的频率高之外，客单价也高。

▲6. 在淘宝上获取新客户的成本很高，参加的活动和付费推

广，差不多都徒劳无功。

基于这些分析，从第二年开始，她决定专心转变成为社交电商。通过收集消费者的私人微信，跟她们成为好友，把忠诚消费者转变为品牌倡导者。直白地说，就是一方面让她们买更多，另一方面培育她们成为“影响者”，做品牌的推销员。而主要的交易平台，就是自己的私人微信账号的转账功能！

这样的转变，让illu illu第二年的生意有了大幅度的改善。同时，也为品牌建立了一条营销长尾。

维克后来学习了品牌原型的概念，并很清楚地意识到，illu illu的品牌原型就是“情人”。“情人”品牌讲究跟消费者的感性联系，特质就是要让人感动和幸福，所以特别强调亲密感和感官享乐。“爱”、“热情”和“吸引力”是“情人”品牌的关键词，无论是爱人还是被爱，跟工作、生活、亲人、情人都需要有亲密的关系。illu illu的消费者，都是需要爱的人群，她们戴上illu illu的饰品，马上能感受到爱与能量的魔力。也因此，她们特别需要维克跟她们交流，给她们力量去改善心灵体验。

为了更好发挥品牌的使命，维克现在除了售卖能量饰品，还开发了手作的精油系列，分别称为“醒目”“静静”“魅力”“欢喜”，这些都是旨在提升能量的产品，深得客户喜欢。这些产品一方面可以开源，另一方面可以增加老客户的购买频率和客单价，这些都是illu illu的客户关系管理策略，而且初见成效。

维克表示，往后会集中精力做好“互动”“建立关系”“培养意见领袖”等三项重点的客户关系管理工程。此外，还会到重点城市举办线下活动，邀请老客户参加，通过面对面交流，建立更坚实的营销长尾。

怎样看illu illu和社交电商？

张树梅：非常棒的社交电商案例，仅仅是看完这个案例，我就有把产品介绍给媳妇的冲动。维克面向的群体是在一、二线城市打拼的年轻女性，覆盖部分三、四线城市的高收入女性。我从男性的角度来看这个群体的白领女性，她们平时的工作压力大，非常需要感情的支持，但这不是所有人都能获得的，于是心理问题就成了比较严重，而又容易被忽视的问题。能量，特别是积极、正向的能量，既有非常强的功效性，也有非常强的心理暗示，同时产品的品质又能满足她们的需求，于是围绕illu illu这个品牌的粉丝会越来越多，她们也会因此聚焦成为一个社群。社群营销的关键在于口碑，大道至简，品牌的口碑如果引起大家自动传播，那曝光度自然就会高，获客自然会多，转化率也会高。

史少宁：我分享一下我做的社群营销案例。我做了一个体验课堂，有公开课，有针对企业的内训课。起初招生困难，因为品牌知名度不够。后来我做了一件事，让我们迅速传播开来。那就是用众筹的方式。先让大家转发，课后让大家在朋友圈发学习心得，吸引了上百个精准粉丝加我。自动转发的趋势形成，来了一次品牌在精准学习人群中的集中曝光。个人心得：品牌的建立，还得找到精准的目标人群，让他们受益。

刘真：人的消费大概有两个方面的考量：一是物品本身的品质以及购买的便利性。在考虑这个层面的时候人是纯理性的，重要的是性价比，“货比三家”就是这个层面。二是精神和人情的层面。在这个层面上人是非理性的，大部分的“品牌”就停留在这个层面，这就是为什么消费者会为了自己喜欢的品牌心甘情愿地付出溢价。说直白点“品牌”就是一种“洗脑”，但“洗脑”的基础千奇百怪，比如像很多奢侈品牌，需要有高品质的实物为基础；而像明星效应或广告效应这种纯“精神洗脑”造就的品牌可能一时也不需要太有实力的实物基础。总而言之，一个品牌要想长久地拥有具有一定规模和生命力的市场，一定要立足在本身经得起考验的品质基础上，附加精神意义，比如财富

地位象征、睿智创意等身份标签化象征等，也会在岁月长河中成为一个可以被消费者理性分析的要素，在此基础上再“货比三家”。

结语

营销长尾，无疑是一个老的概念，新的做法。不过，由于大部分品牌都要面对短期利润的压力，往往都会采取比较急功近利的营销手段，于是忽视了对长尾的建设。实际上，大部分能够长青的品牌，都花了不少心思在建设营销长尾上。这些策略主要有以下几点：

1. 认真打造一个受消费者欢迎的品牌，从品牌金字塔的构建开始，塑造一个传播风格一致的品牌原型。

2. 为品牌创造有传播力的故事，让品牌的内容得以流传。

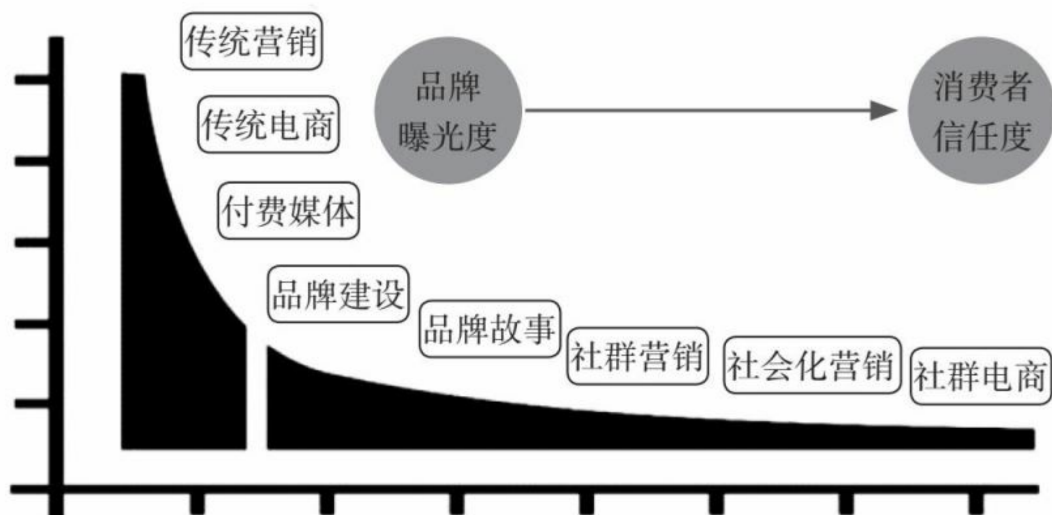
3. 跟消费者的情感联系，比跟消费者说品牌有什么功能利益，更能产生持续的影响力。

4. 通过社群营销去产生口碑，使目标消费者产生信任感和购买欲望。

5. 通过社会化营销去建立品牌个性，并且成就品牌差异化。

6. 从传统营销时代的广播模式，转变到互联网时代的互动营销模式。

7. 从传统线下销售模式，转变到互联网时代的电子商务模式，再进一步转变到以消费者为主导的社交电商模式。



从传统营销到社群电商，是品牌曝光度和消费者信任度此消彼长的过程

最后，大家请记住。品牌要做的不是说服消费者去购买，而是要让消费者能说服自己，他的购买决策是正确的，他推荐自己的朋友去购买也是正确的。一次销售过程的终点，是下一次销售过程的起点，这就是营销长尾的核心精神。

参考文献

Aaker, D. *Creating Signature Stories*[M].James Publishing.

Bruhn M.，Schoenmueller V., Schafer D.B.(2012), Are social media replacing traditional media in terms of brand equitycreation?[J].*Management Research Review*, 2012, 35(9), 70-79.

Jiwa, B. *Story Driven*: *You Don't Need to Compete When You Know* Who You Are[M].Perceptive Press, February 27, 2018.

Keller, K.Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity[J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(1), 1-22.

Muntinga, D.,Moorman, M. and Smit E. Introducing COBRAs:Exploring motivations forbrand-related social media use[J].*International Journal of Advertising*, 2011,30(1), 13-46.

Schivinski, B., Christodoulides,G. and Dabrowski, D.Measuring Consumers' Engagement with Brand-related Social Media Content[J].*Journal of Advertising Research*, 2016,56(1).

Stone, M. *Consumer Insights: How to Use Data and Market Research to Get Closer to Your Customer*[M].Kogan Page.

Xie, K. and Lee Y. J. Social Media and Brand Purchase:

Quantifyingthe Effects of Exposures to Earned and Owned Social Media Activities in a Two-Stage Decision Making Model [J].

Journal of Management Information Systems, 2015, 32(2), 204238.

布雷克·麦考斯基。用一双鞋改变世界[M].赵习群，译. 北京：新华出版社，2016.